

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO (ESTRATÉGIA E MARKETING)

**A GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS E
A VARIÁVEL MOTIVACIONAL**

OLÍMPIO JOAQUIM DA LUZ GUEDELHA

Orientação: Doutor João Pina da Silva

Constituição do Júri: Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Doutor João Pina da Silva professor auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Dr. Jorge Manuel Vieira Jordão professor auxiliar convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Agosto de 2001



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO (ESTRATÉGIA E MARKETING)

=SUBCAPA=

**A GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS E
A VARIÁVEL MOTIVACIONAL**

OLÍMPIO JOAQUIM DA LUZ GUEDELHA

Orientação: Doutor João Pina da Silva

Constituição do Júri: Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Doutor João Pina da Silva professor auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Dr. Jorge Manuel Vieira Jordão professor auxiliar convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Agosto de 2001



LISTA DE ABREVIATURAS

- B2B – *Business to business*
B2C – *Business to consumer*
BBC – *Behaviour-Based Control*
BT – *British Telecom*
BVL – Bolsa de Valores de Lisboa
CBC – Controlo Baseado no Comportamento
CBR – Controlo Baseado nos Resultados
Cit – Citado por
CS – *Case study*
CyberKit – Pacote (*hardware e software*) para aceder à *Internet*
e-com – *electronic commerce* (comércio electrónico)
Et al. – e outros
FV – Força de Vendas
GFU – Grupo Fechado de utilizadores
OBC – *Outcome-Based Control*
OPV – Operação Pública de Vendas
PCE – Presidente da Comissão Executiva (da PT)
PMEs – Pequenas e Médias Empresas
PT – Portugal Telecom
PTM – PT Multimédia
RDIS – Rede Digital com Integração de serviços
SRPV – Serviços de Redes Privativas de Voz
SRV FV – Sistema de Remuneração Variável da Força de Vendas
TAC – Tomografia Axial Computorizada
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

RESUMO

A globalização dos mercados e as crescentes exigências por parte de clientes cada vez melhor informados, têm contribuído para uma maior competitividade entre as empresas. A atenção é cada vez mais centrada no cliente, e no conhecimento dos seus hábitos e necessidades. As empresas organizam-se para dar resposta às novas condições e procuram criar uma força de vendas ágil, agressiva e motivada.

Os sistemas de gestão têm dado particular atenção à criação de atitudes favoráveis ao trabalho e ao empenho organizacional, trabalho em equipa, propensão para assumir riscos, dedicação ao cliente, desenvolvimento de competências (conhecimentos e experiência), etc. A variável motivacional é provavelmente a que maior influência tem no desempenho da força de vendas. Como consequência, torna-se indispensável acompanhar a motivação dos vendedores para saber se as políticas de gestão do pessoal estão a produzir os resultados psicológicos e os comportamentos desejados.

Em Portugal, a maioria dos gestores procura estimular essencialmente a motivação extrínseca dos colaboradores, descurando a gestão dos factores que favorecem a motivação intrínseca.

Partindo do pressuposto que tais práticas têm origem no desconhecimento que os gestores têm sobre a estrutura motivacional dos seus colaboradores, procurámos saber quais são as variáveis que favorecem a motivação destes no desempenho das suas funções.

Os principais factores de motivação dos colaboradores no desempenho de funções de vendas estão relacionados com a vertente intrínseca, ao contrário das percepções das chefias que dão mais relevo às variáveis extrínsecas.

PALAVRAS CHAVE – Motivação; gestão da força de vendas; desempenho; recompensas; telecomunicações.

ABSTRACT

The globalisation of the markets and the growing selectivity of the customers who are becoming increasingly well informed have brought about a fierce competition among businesses.

Attention is being increasingly focussed on the clients and on getting to know their habits and needs. Businesses try to respond to these new circumstances and attempt to select a skilled, aggressive and motivated sales force.

The management systems have given particular attention to the right attitudes conducive to corporate work and commitment, to teamwork, to risk taking, to loyalty to the client, to the development of skills (knowledge and experience), etc. Motivation is probably the factor, which most influences the performance of the sales force. As a consequence, it is imperative to constantly monitor the motivation of the sales staff to check whether the policies regarding staff management and training are producing the desired psychological effects and behaviour.

In Portugal, most managers try to stimulate primarily the extrinsic motivation of their staff, disregarding somewhat the management of those factors, which promote intrinsic motivation.

Assuming that such behaviour is caused by those managers not being aware of what motivates their staff and how their motivation works, we tried to find out the variables which enhance motivation in the workers.

It appears that the most important factors which contribute to the staff carrying out their sales duties are of an intrinsic nature, contrary to the idea supported by management who give more importance to extrinsic factors.

KEY WORDS - motivation; sales force management; performance; rewards; telecommunications.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS	2
RESUMO E PALAVRAS-CHAVE	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE GERAL	5
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS	10
AGRADECIMENTOS	11
1 – INTRODUÇÃO	
1.1. - Objectivo da dissertação	12
1.2. - A gestão	12
1.3. - As vendas	13
1.4. – Personagens principais numa organização de vendas	16
1.5. – Fidelização do cliente – Importância da relação vendedor/comprador	18
2 – ESTATUTO, FUNÇÕES E PERFIL DO VENDEDOR	
2.1. – Estatuto	20
2.2. – Funções	20
2.3. – O perfil do vendedor e sua importância	21
3 – SISTEMA DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	
3.1.–Principais elementos do sistema de gestão de vendas	27
3.1.1. – Criação de competências para um vendedor de sucesso.....	27
3.2. - O recrutamento e a selecção	28
3.2.1. - As dificuldades do recrutamento	28
3.2.2. - O processo de recrutamento e selecção	28
3.3. - A organização da força de vendas	30
3.3.1. - A atribuição das funções aos vendedores	30
3.3.2. - A dimensão da força de vendas	31
3.3.3. - A estrutura da força de vendas - divisão das tarefas e seu enquadramento	32

3.4. - A formação e o desenvolvimento	33
3.5. - A remuneração	35
3.6. - A animação e o acompanhamento do desempenho dos vendedores	36
3.6.1. - A fixação dos objectivos	36
3.6.2. - Os métodos de animação	37
3.6.3. - Os Métodos de acompanhamento	38
3.6.4. - A comunicação na gestão da força de vendas	39
3.7. - A Avaliação do desempenho	44

4 - A MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDA

4.1. - Significado, importância e gestão da motivação	47
4.2. - Teorias sobre a motivação	52
4.2.1. - O objecto da motivação	53
4.2.2. - A motivação como um processo	54
4.2.3. - Efeitos do conteúdo das tarefas na motivação	58
4.2.4. - A satisfação e a motivação	59
4.2.5. - Motivação - A melhor recompensa	60
4.3. - A problemática das recompensas	61
4.3.1. - Tipos de recompensas	61
4.3.2. - Características das recompensas.....	62
4.3.3. - Vantagens e desvantagens das <i>rewards</i> extrínsecas extra	63
4.3.4. - A motivação e a criatividade	71
4.3.5. - A importância das percepções sobre a equidade na eficácia das recompensas	73
4.4. - O coaching	75

5 - BEHAVIOUR BASED MANAGEMENT CONTROL

5.1. - Behaviour-based control vs outcome-based control	79
5.2. - Metodologia do estudo	83
5.3. - Empenho organizacional	85
5.4. - Repartição territorial	86

5.5. – Importância do desempenho comportamental	86
5.6. - Comparação entre desempenho comportamental e desempenho dos resultados – Resumo e outros contributos	89
5.7. - Implicações na gestão – O controlo baseado no comportamento e o <i>coaching</i>	90
5.8. - A eficácia da força de vendas (efv)	90
5.9. - Como melhorar a eficácia da força de vendas	93
5.10. – Avaliação dos comportamentos e dos resultados	95
5.11. - Conclusões	97

6 – RESUMO SOBRE A ABORDAGEM TEÓRICA 99

7 – FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES 100

8 – *PORTUGAL TELECOM* – ESTUDO EMPÍRICO

8.1. – Telecomunicações – sector estratégico em rápida mudança	102
8.1.1. – Introdução	102
8.1.2. - Importância do sector das telecomunicações	104
8.1.3. – Mudanças estratégicas no sector	104
8.1.4. - O comportamento dos consumidores	107
8.1.5. - A evolução do mercado	108
8.1.6. – A importância da força de vendas	109
8.2. - Metodologia do estudo	110
8.2.1. - Objectivo da análise	110
8.2.2. - Método de elaboração e execução do inquérito	112
8.2.3. - O carácter de confidencialidade do inquérito e do estudo	115
8.2.4. - A estrutura da força de vendas	116
8.2.5. - Esquema da remuneração variável vigente	117
8.2.6 - Percepção dos directores sobre o perfil ideal dos	



vendedores	118
8.2.7. - Percepção dos chefes das equipas sobre o que motiva os seus colaboradores	119
8.2.8. - O que motiva a força de vendas a realizar-se e a dar o seu melhor em prol dos objectivos da empresa	120
8.2.9. - Utilidade dos resultados	123
8.2.10. - Conclusões	123
8.2.11. - Sugestões dos inquiridos	124

APÊNDICE	126
-----------------------	------------

ANEXOS

ANEXO I – INQUÉRITO A JOVENS LICENCIADOS SOBRE O QUE OS ATRAI NOS POSTOS DE TRABALHO	135
ANEXO II – MATRIZ DO INQUÉRITO FEITO AOS VENDEDORES – GESTORES DE CLIENTES E TÉCNICOS COMERCIAIS	137
ANEXO III - MATRIZ DO INQUÉRITO FEITO ÀS CHEFIAS DA FORÇA DE VENDAS	140
ANEXO IV - MATRIZ DO INQUÉRITO FEITO AOS DIRECTORES DE VENDAS	143
ANEXO V – ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS RECEBIDOS	144
ANEXO VI – TRATAMENTO DO INQUÉRITO FEITO AOS VENDEDORES	145
ANEXO VII – TRATAMENTO DO INQUÉRITO FEITO ÀS CHEFIAS DA FORÇA DE VENDAS	156
ANEXO VIII – DESCRIMINIÇÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO FEITO AOS DIRECTORES DE VENDAS	164
ANEXO IX – QUADRO DE COMPARAÇÕES	165
ANEXO X – A FOTOGRAFIA DA EMPRESA PT	166
ANEXO XI – PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS DA VIDA DA PT NOS ÚLTIMOS ANOS	174

ANEXO XII – ORGANOGRAMA DA PT – DESCRIMINAÇÃO DA ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS-DGNE	176
ANEXO XIII – SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DA FORÇA DE VENDAS NO MERCADO EMPRESARIAL DA PT	183
ANEXO XIV - SISTEMA DE OBJECTIVOS/INCENTIVOS PARA A FORÇA DE VENDAS NO MERCADO PESSOAL DA PT - <i>AVALIAÇÃO QUALITATIVA</i>	194
ANEXO XV – INCENTIVOS PARA A FORÇA DE VENDAS NO MERCADO EMPRESARIAL DA PT	197
ANEXO XVI – EXCERTOS DE ARGUMENTÁRIOS PARA A FORÇA DE VENDAS DA PT	203

BIBLIOGRAFIA	208
---------------------------	------------

INDICE DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 - Comparação dos processos de controlo da força de vendas	81
QUADRO 2 - Factores de melhoria da eficácia da força de vendas	93
QUADRO 3 - Fontes da recolha dos dados	112
QUADRO 4 - Pontos fortes e fracos da origem dos dados	112
QUADRO A1 - Apreciação hierarquizada dos gestores acerca do desempenho dos elementos da sua força de vendas	126
QUADRO A2 - Diferença entre alto e baixo comportamento do resultados da força de vendas	126
QUADRO A3 - Diferença entre alto e baixo desempenho dos resultados da força de vendas	127
QUADRO A4 - Percepção dos gestores de vendas sobre a prática da gestão	128
QUADRO A5 - Desempenho comportamental da força de vendas	129
QUADRO A6 - Desempenho dos resultados da força de vendas	130
QUADRO A7 - Gestão acompanhamento das vendas baseado no comportamento	131
QUADRO A8 - Empenho da força de vendas na organização	132
QUADRO A9 - Configuração do território de vendas	134
 FIGURA 1 - Teoria da expectativa – Expressão matemática da força	 56
FIGURA 2 - Modelo das características da função	58
FIGURA 3 - Componentes da criatividade	71

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares especialmente esposa e filhos que, apesar de serem os principais afectados na privação de largos momentos de convívio durante o período lectivo e preparação da presente dissertação, sempre ajudaram a manter viva a minha motivação.

Ao Prof. Doutor João Pina da Silva que, com amabilidade, mas com exigência e rigor científico, orientou e corrigiu esta dissertação.

A todos os professores que leccionaram o MBA, com destaque para a Prof^a. Doutora Maria Clara Santos, pelos conhecimentos transmitidos, disponibilidade e ajuda concedidas.

A todos os colegas de curso do MBA, merecendo particular relevância os que fizeram parte do meu grupo de trabalho, Eng^{os}. Frederico, Hugo e Lucas. Considero a sua colaboração importante para a execução dos diversos trabalhos e compreensão das matérias, nas inúmeras reuniões de trabalho que tivemos.

Aos colegas e chefias da Portugal Telecom, com quem troquei impressões sobre o tema, centrando sobretudo a atenção nas práticas da empresa, aos que de alguma forma ajudaram na frequência do MBA e aos que tornaram possível a concretização do inquérito interno à força de vendas. Entre outros refiro: Eng^{os}. Reginaldo, Salgado, N. Fortes, R. Canhoto, C. Narciso, F. Marques, C. Pereira e Torneiro; Drs. P. Bastos, S. Pereira, R. Jorge e Dr^a. C. Luz.

A todos os elementos da força de vendas que, não obstante estarem sobrecarregados com trabalho, tiveram a paciência de responder a este inquérito.

1 – INTRODUÇÃO

1.1 - OBJECTIVO DA DISSERTAÇÃO

O sucesso das organizações depende grandemente duma gestão correcta dos seus recursos humanos. A variável motivacional é provavelmente a que maior influência tem nesse sucesso. O processo da gestão da força de vendas em particular, é tanto mais importante quanto mais complexo e exigente é o meio envolvente em que as organizações actuam.

O objectivo da dissertação é explicar a importância de certos factores na motivação da força de vendas e a sua influência no desempenho da força de vendas. Pretendemos determinar: por um lado, quais são os factores que influenciam a motivação dos vendedores e, por outro lado, quais os métodos de gestão adequados para cimentar e aumentar a motivação. No que concerne aos factores que têm maior influencia sobre a motivação, a opinião não é unânime, variando consoante os personagens que sobre ela se pronunciam: estudiosos, coordenadores, ou coordenados.

O trabalho está dividido em duas partes. Na primeira são apresentados conceitos teóricos, referências clássicas e recentes sobre o estudo da motivação, sua influência no sucesso das empresas e alguns métodos de gestão de vendas. Consideramos indispensável apresentar várias teorias sobre o tema em estudo. Na segunda parte é feito o estudo de um caso. Nesse estudo é abordada a motivação da força de vendas responsável pela gestão dos clientes empresariais da Portugal Telecom da zona sul do país. Mais concretamente, foram feitos inquéritos aos vendedores e chefias no sentido de saber qual a percepção desses dois grupos sobre os factores que motivam os vendedores no desempenho das suas funções.

1.2. - A GESTÃO

A gestão não é só uma ciência, é também uma arte que deve possuir todo o responsável pelo funcionamento de uma organização.

A gestão deve ser apoiada num conjunto de métodos e técnicas de decisão, implementação e controlo e deve favorecer a criação de um clima organizacional propício à mudança.

O sucesso das organizações, depende cada vez mais da gestão das pessoas. E essas pessoas devem estar motivadas.

Rodrigues, J.V et al (1997) referem que “É necessário que os gestores reconheçam que para ter sucesso, não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma base financeira sólida, ou de uma posição determinante no mercado, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com o perfil de aptidões necessário para o desempenho das respectivas funções e com elevada produtividade”.

Os gestores modernos devem facilitar o trabalho em equipa, a polivalência de funções e a flexibilidade, a autonomia e o poder de decisão, tendo em conta que esta envolvente tem influência na motivação dos colaboradores e está em sintonia com a preferência das novas gerações.

Se aliado a essa gestão, existir enraizado nos elementos das organizações uma forte identidade e cultura empresarial, essas organizações têm grandes probabilidades de obter êxito.

1.3. - AS VENDAS

As vendas são o elemento estratégico central da acção comercial porque representam a concretização das receitas duma empresa. Porque sem consumidores satisfeitos a obtenção de receitas é posta em causa, a gestão das vendas deve centrar a sua atenção na satisfação das suas necessidades.

Na actual sociedade, a mudança é vertiginosa e é uma certeza: tanto os produtos, como as tecnologias, banalizam-se cada vez mais rapidamente. Tal resulta em grande parte, do fenómeno da globalização. Nos últimos anos, acentuou-se este fenómeno da globalização dos mercados e produtos. A abertura de Portugal, assim como de um grande número de países, à entrada de produtos estrangeiros, possibilitando o acesso a uma maior diversidade de opções, tornou os consumidores mais exigentes em termos da relação preço/qualidade dos produtos. Ao experimentar novos produtos, os consumidores alteram hábitos de compra. Para responder a essas exigências, as empresas refinam a sua actuação e a concorrência agudiza-se. O mercado ficou mais competitivo, pelo que as empresas

começaram a fazer incidir a sua atenção sobre a qualidade dos produtos que vendem, como factor de diferenciação. Os produtos de marca que antes eram caros vêem-se confrontados com o aparecimento de produtos concorrentes, sem marca (linha branca) com igual qualidade, sendo quase forçados a transformar-se em *commodities* baratas ou mesmo gratuitas.

A *internet* veio contribuir para a divulgação de conhecimentos sobre os produtos e serviços, acelerando mudanças e individualizando contactos. Os produtos e serviços adquiridos por essa via, têm vindo a aumentar cada vez mais. Esta nova realidade ajudou a reforçar a orientação das empresas para o estabelecimento de relações mais duradouras com os seus clientes e terá porventura acabado com a era da massificação em exclusivo.

Surgem conceitos como *Costumer Relationship Management*, *Mass Customization*, ou *One-to-One Marketing*, os quais estão na base das correntes de personalização.

Neste ambiente muitos produtos desaparecem e outros aparecem. Para manter ou introduzir marcas no mercado, é necessário que as empresas, por um lado conheçam bem os hábitos, necessidades e atitudes dos consumidores e, por outro, disponham duma força de vendas ágil, agressiva e motivada.

Considerando que a actuação dos agentes de vendas contribui duma forma significativa para a conquista e manutenção de vantagens competitivas das empresas, os mesmos devem estar aptos para acompanhar essas mudanças.

Tal como referem Lendrevie, J. et al. (1996) “a melhor estratégia de marketing do mundo, sabiamente concebida no silêncio dos gabinetes, arrisca-se a falhar se não for apoiada, no terreno, por vendedores competentes, motivados e experientes”. Como veremos adiante (e ao contrário do que tem acontecido, pelo menos na generalidade das empresas portuguesas) o marketing e as vendas devem, cada vez mais, caminhar juntos. Tradicionalmente, existia uma divisão nítida entre os vendedores que se preocupavam exclusiva e directamente com as contas (clientes), enquanto que as pessoas do marketing se preocupam com os outros elementos do *marketing mix*, como o produto, marca, publicidade e preço. As pessoas do marketing, eram como que os cérebros da estratégia comercial e a força de vendas os seus executantes no terreno. Os tempos dessa separação acabaram. No topo da pirâmide

(organigrama) da empresa, o marketing e as vendas devem tomar decisões conjuntas acerca do produto, preço, marca e actividades de suporte.

As empresas procuram melhorar os seus processos de vendas e a maneira de lidar com o cliente. Abandonando uma perspectiva de “impingir” produtos, os métodos têm transitado para uma maior preocupação de conhecer as necessidades dos clientes, criando uma confiança mútua e duradoura. O acto de vender passou a assumir a forma de um contrato de confiança entre o vendedor e o cliente. Em consonância, a maior parte do tempo ocupado pela força de vendas no desempenho da sua actividade, tem vindo a deixar de ser a apresentação do produto e selagem do contrato (venda) para se concentrar na fidelização do cliente.

A crescente profissionalização das vendas (comercial/marketing) é um facto e uma exigência nos tempos actuais.

Um dos grandes erros das empresas tem sido o de tirarem conclusões precipitadas sobre os clientes (o que são e o que querem). O vendedor desempenha um papel fundamental na inversão dessa situação, pois é a pessoa da empresa que está mais em contacto com o cliente. É o que conhece melhor o cliente, podendo obter dele informações úteis para toda a organização. Devido a esses contactos privilegiados, a importância das tarefas dos vendedores é grande: não só na função específica de vender, como na prospecção de clientes, serviço pós-venda, ou no fornecimento de informações ao sector das cobranças sobre as características dos clientes. Em todas as funções referidas, a importância da sua actuação reside no facto de poder intervir na informação e comunicação ascendente e descendente. Devido à personalização dos contactos com os clientes, o vendedor recolhe informações preciosas sobre os seus desejos e necessidades. Essa posição privilegiada permite-lhe responder e adaptar-se duma maneira eficaz às características e necessidades dos clientes e ser um dos principais agentes da CRM. Na verdade, a principal estratégia da *Customer Relationship Management* é a retenção e fidelização dos clientes.

A criação de uma base de dados integrada dos clientes servindo toda a organização, é uma premência nas empresas modernas e ganhadoras.

Uma palavra no que concerne às questões ambientais. No desenvolvimento económico dos países, cada vez mais sobressai a importância dos factores ambientais. Toda a organização

e em especial a força de vendas (a começar nas chefias), deve estar sensibilizada para essa nova vertente a que a sociedade no seu todo é também cada vez mais sensível.

Desde a política da produção, à política de distribuição e preços, passando pela política de informação pública, todas as actividades do marketing devem ser planeadas de um modo integrado, tendo subjacente uma envolvente cada vez mais atenta e preocupada com o impacto dos produtos no meio ambiente.

Os clientes são a razão de ser da existência das organizações. Esta afirmação nunca foi tão verdadeira, pelo que as empresas têm que escolher entre uma relação efémera com os clientes, ou uma relação duradoura e consistente. Todos os elementos que compõem uma organização, especialmente as das vendas, devem estar permanentemente sensibilizadas para isso.

1.4. – PERSONAGENS PRINCIPAIS NUMA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

Neste sub-capítulo, pretende-se esclarecer quem são os principais actores numa organização de vendas, as suas funções, postura adequada e modo de funcionamento.

A estrutura das organizações de vendas tem vindo a alterar-se. As modernas práticas de gestão apontam para uma grande autonomia de actuação dos elementos da força de vendas.

Nesta perspectiva, é extremamente importante a clarificação das tarefas, a definição dos objectivos e a avaliação permanente dos vendedores. Quando desempenha as suas funções com autonomia, o trabalhador é, na maior parte do tempo da sua actuação, o seu próprio chefe. O chefe hierárquico é cada vez menos um controlador, sendo cada vez mais encarado como um facilitador, dotando a força de vendas dos meios adequados e ajudando na ultrapassagem de obstáculos. Deve ser erradicada a ideia de que o chefe faz os melhores negócios e que tudo se faz com o seu aval e acompanhamento. A dependência excessiva de um colaborador relativamente à sua chefia atrofia as suas capacidades, podendo ser causa do seu insucesso individual. Essa falta de autonomia serve muitas vezes para justificar actuações menos conseguidas dos vendedores (por exemplo perdas de contratos).

As funções dos coordenadores ou chefias da área das vendas podem ser consideradas as seguintes: organizar e dirigir tarefas, recrutar, formar/treinar, acompanhar e prestar

assistência aos vendedores, definir as políticas de remunerações e promoções, cimentar e aumentar a sua motivação, criar o espírito de equipa e fixar objectivos.

O método de fixação de objectivos varia de empresa para empresa. Pode ser mais ou menos dinâmico, mais ou menos participado. Pode ser feito de uma forma Top/Down ou Bottom/Top.

Embora variando de empresa para empresa, tendo em conta as suas características, existe uma hierarquia na *gestão de vendas*. Assim, para além do vendedor, podemos considerar genericamente as seguintes figuras na força de vendas de uma média empresa:

Chefe de grupo – Assegura a animação e motivação da equipa de vendas que coordena. Controla a actividade dos vendedores e actua no terreno ensinando técnicas de gestão do tempo, comunicação e negociação.

Chefe de vendas – Além de assegurar a motivação de todas as equipas de vendas, o seu objectivo é maximizar o resultado da força de vendas. É responsável pelos chefes de grupo, políticas de compras, logística, planeamento e organização comercial. Ainda tem habitualmente a seu cargo as entregas, as reclamações, o controlo de pagamentos, a recolha e tratamento de dados, a gestão de custos de distribuição. Intervém directamente na fixação e atribuição de comissões a vendedores e nos planos de formação e recrutamento.

Director de vendas – A amplitude das suas responsabilidades depende do âmbito de actuação e da dimensão das empresas. Pode ser um braço direito do Director Comercial, ou um chefe de vendas com uma intervenção mais ampla. A sua missão é gerir com eficácia a força de vendas, de modo a alcançar os objectivos fixados pela Direcção Comercial.

Director comercial – Tem a responsabilidade total pela área comercial. Para isso orienta estudos de mercado e inquéritos. Apresenta propostas à Direcção Geral, negocia orçamentos anuais, salários e promoções. Coordena planos, acções e instrumentos para atingir os objectivos comerciais.

1.5. - FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE - IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO VENDEDOR/COMPRADOR

A importância da actuação dos vendedores aumentou substancialmente nos últimos anos, não só na tarefa de angariar novos clientes, como na de aprofundar laços de relacionamento consistentes e duradouros.

Para o estabelecimento de relações duradouras entre compradores e vendedores, é necessário que estes últimos possuam características e capacidades específicas.

No actual ambiente empresarial, uma empresa que não possua uma força de vendas dinâmica tem poucas hipóteses de desenvolver uma relação forte com os clientes e obter os correspondentes benefícios.

Angariar novos clientes é apenas o primeiro passo no processo de marketing. Um vendedor médio pode perder anualmente 20% ou mais da sua base de clientes¹. Por esta razão, o marketing actual tem vindo a dar crescente ênfase à retenção (fidelização) de clientes, sobretudo os mais rentáveis². Esta preocupação é tanto mais importante quanto se sabe que é bastante mais difícil e oneroso arranjar novos clientes, do que manter os existentes. Há que atender ainda ao facto demonstrado de que os clientes existentes, na maioria dos casos, compram mais do que os novos³.

Quanto mais tempo e atenção cuidada forem despendidos no desenvolvimento de uma relação próxima com o cliente, maior será a probabilidade de aumentar as vendas. Estas considerações justificam o argumento de que a fidelização de clientes poderá ser a determinante mais importante da rentabilidade das empresas.

Boles, J.S. et al. (1997), com base numa amostra composta por clientes empresariais duma empresa de telecomunicações, com facturação anual superior a 40.000 dólares, conclui que existe uma relação positiva entre a qualidade da relação comprador-vendedor e a concretização de novas encomendas por parte dos actuais clientes, ou de potenciais clientes.

Refere Boles que:

¹ Boles, J.S et al cita Berry, L. (1995) *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, pp. 236-45.

² Boles, J.S et al cita Reicheld, F.F. (1994), *Marketing Management*, nº.2, pp. 10-21.

³ Boles, J.S et al cita Werber, C.R. (1995), *Harvard Business Review*, vol. 73, pp. 116-126.

1 - Mais elevados níveis de qualidade na relação com os clientes conduzirão a uma crescente disposição dos mesmos para permanecerem fiéis ao fornecedor corrente.

2 - Mais elevados níveis de qualidade na relação entre comprador e vendedor conduzirão ao aumento da vontade dos compradores de recomendar ou dar referências favoráveis a outros potenciais compradores, individuais ou empresariais.

2 – ESTATUTO, FUNÇÕES E PERFIL DO VENDEDOR

2.1. - ESTATUTO

Independentemente da designação que se atribua aos vendedores, eles podem ter vínculos diferentes em relação à empresa com que colaboram. Assim, podem ser:

- Vendedores exclusivos - Vendem produtos de uma empresa, pertencendo ou não aos seus quadros efectivos
- Comissionistas não exclusivos – Vendedores por conta própria, recebendo uma comissão pela venda de produtos, não concorrentes entre si, de várias empresas.

2.2. – FUNÇÕES

As inúmeras tarefas que podem ser atribuídas aos vendedores diferem em função das seguintes variáveis:

- Natureza da sua actuação – Aos vendedores podem ser atribuídos diferentes compradores ou interlocutores de compras, como consumidores particulares, consumidores profissionais, responsáveis das compras das empresas, prescritores;
- Lugar onde é exercida a actividade de vendas – lojas, porta a porta, telefone, etc;

Para além da função específica de vender (cujo objectivo principal é concretizar um negócio), o vendedor pode executar outras tarefas. Assim, as suas funções ou intervenções podem incluir as seguintes actividades:

- Prospekção – Identificar potenciais clientes para vendas posteriores.
- Informação e comunicação a jusante – A comunicação directa com o cliente é mais proveitosa que aquela que é feita através dos meios de comunicação indirectos, pois permite a interacção personalizada. É considerada a tarefa central da actuação do vendedor, como tal deve ser bem desempenhada, para se tirar o máximo proveito possível da mesma.
- Informação e comunicação a montante – Semelhante à anterior, mas agora em sentido contrário. Também esta é considerada uma dimensão central da actuação dos

vendedores, pois permite fornecer à organização informações sobre a evolução das necessidades dos clientes e da oferta da concorrência.

- Preparação e execução de propostas específicas – Consiste em adequar, do ponto de vista técnico-comercial, os produtos a vender às necessidades dos clientes (previamente identificadas).
- Campanhas pró-activas – Na posse de elementos segmentadores do mercado e caracterizadores dos seus clientes, através duma base de dados integrada, as empresas têm possibilidade de abordar os seus clientes com êxito. Publicitando os seus produtos ou serviços, quer através de carta, *mail* ou telefone (exemplo: campanhas de *outbound*).
- Ajuda à revenda – Esta tarefa tem como objectivo ajudar os revendedores (clientes intermédios) a vender os produtos aos consumidores finais.

Com a crescente importância dos distribuidores e retalhistas como meio de realização dos objectivos de vendas dos fabricantes, tem vindo a desenvolver-se o *trade marketing*. Criar boas relações com o consumidor deixou de ser suficiente. O comerciante, que é um cliente intermédio, passa a ser também o alvo da actuação do marketing. Este departamento (com a colaboração dos vendedores) tem uma intervenção cada vez mais directa em todos os pontos de venda, animando e motivando os retalhistas, por exemplo com *rappels* e outros incentivos para os retalhistas se empenharem no crescimento das vendas e interligando-os com os próprios objectivos de vendas da organização em que se inserem.

- Serviço pós-venda – Consiste em apoiar os consumidores na utilização do produto comprado: dando formação aos consumidores/utilizadores, ou, quando se trata de transacções de equipamentos, colaborando na sua manutenção.
- Recolha de informação sobre cobranças – Tarefa que consiste em informar sobre a capacidade de pagamento dos clientes. Tal pode ajudar o processo de um eventual pedido de crédito, ou facilitar a execução de cobranças. Esta informação também pode fazer parte de uma base de dados integrada.

2.3. – O PERFIL DO VENDEDOR E SUA IMPORTÂNCIA

Atendendo às razões já apontadas (mudança constante de necessidades dos consumidores, concorrência agressiva e sofisticação da procura), as empresas têm vindo a exigir do vendedor um novo perfil. No processo de recrutamento (cujas fases serão descriminadas na secção 3.3.) são exigidas frequentemente as seguintes qualificações:

- Requisitos mentais – A licenciatura (Marketing, Engenharia ou outra afim) é cada vez mais exigida. Por outro lado, dá-se preferência aos candidatos que possuam experiência, facilidade de expressão, capacidade de argumentação e persuasão, bons conhecimentos dos produtos da empresa, da política da empresa, ou bons conhecimentos de gestão de pessoal (quando se trata de lugar de coordenação/chefia).
- Requisitos psicológicos – Forte motivação para a função, ambição, determinação e vontade de vencer, autoestima, sensibilidade para lidar com diferentes tipos de comportamento, ter um ego flexível mas resistente, com adaptação da sua argumentação à do cliente, elevada capacidade de improvisação, persuasão, irradiar simpatia, capacidade de criar empatia, capacidade de relacionamento interpessoal, espírito de equipa. E ainda atenção fortemente orientada para o cliente.
- Condições físicos – Boa apresentação e dinamismo.

Nos nossos tempos o cliente é cada vez mais um rei. Se as empresas lhe atribuem efectivamente essa importância, devem ser muito criteriosas na escolha dos colaboradores que mais directamente se encontram em contacto com o cliente. Mais do que vendedores, as empresas começam a precisar de bons negociadores. Devido à profissionalização da grande distribuição, exige-se da sua parte um comportamento mais profissional e que reünam com rigor as características/perfis atrás descriminadas.

Qual a postura que um vendedor deve ter para responder à exigente envolvente em que actua? Em relação a esta questão parece-nos oportuno clarificar algumas ideias sobre o significado das vendas e características dos vendedores. A saber:

- a) *A aptidão para as vendas não é inata* – Uma predisposição natural e intrínseca do vendedor não chega. Na verdade, além dos necessários dotes naturais, é importante que tenha capacidade de improvisação, simpatia, experiência, formação e sobretudo uma grande capacidade para criar empatia com o cliente. A aptidão para as vendas, tal como

noutras profissões, pode ser uma vocação escondida, uma espécie de pedaço de barro que é preciso moldar. Por isso exige um trabalho de preparação.

b) *O vendedor não deve gostar duma forma parcial do produto que vende* – Gostar de um produto específico pode limitá-lo a uma paixão exclusiva, não conseguindo sucesso noutros. Esta limitação poderá agravar-se se não tiver capacidade para ouvir o cliente e persistir em defender arreigadamente o seu ponto de vista ou gosto pessoal. A motivação e o empenho na venda não devem depender do gosto pessoal do vendedor, nem das características técnicas do produto (no entanto devem conhecer muito bem esses produtos). Não se vendem produtos ou serviços, mas os usos possíveis dos mesmos. O 1º. mandamento do vendedor deverá ser o de respeitar sempre a vontade do cliente. Deverá duma forma quase obcecada, satisfazer as necessidades do cliente.

c) *Perseverança, busca do êxito, e empatia para com o cliente* – Ao contrário do que se diz, sentir o cliente não é propriamente uma arte. Para ser um bom vendedor é necessário, antes de mais, ter sentido de organização, persistência no esforço, forte motivação para o êxito, capacidade de recuperação em condições de insucesso.

Persuadir, mas nunca forçar. A venda *forcing* (impingir) está em desuso, atendendo ao que os consumidores estão cada vez mais bem informados. Vendedor e comprador são parceiros, não adversários. A atitude do vendedor deve ser a de perceber as motivações da compra, definir objectivos de vendas, compreender o cliente; devendo por isso adaptar o seu comportamento e argumentação às características do cliente.

d) *Experiência e formação* – Embora se possa dizer que a venda não se aprende, a experiência é importante. No entanto, essa prática no terreno não invalida a necessidade de formação. Esta não deve ser feita exclusivamente no terreno, nem provir de cursos dados por *gurus*. Os métodos flexíveis, apoiados pelas novas tecnologias da informação, assentes em reuniões regulares de toda a linha da organização e em particular com os chefes de vendas, surtirão maior efeito (ver capítulo sobre a comunicação e o seu papel na gestão da força de vendas). A formação teórica e prática complementam-se e como tal deverão ser alternadas.

e) *Facilidade de adaptação a certas situações, como o preço* – Por vezes os vendedores desculpam-se quando não conseguem atingir os seus objectivos de vendas,

argumentando de que o preço do produto/serviço que vendem é demasiado caro. No entanto, a questão do preço elevado pode ser uma falsa questão no insucesso da venda. Na verdade, a componente preço nem sempre é fundamental para o cliente. Por isso o vendedor nunca deve tomar a iniciativa de falar ou argumentar com o preço perante o cliente. Mas mesmo que o preço possa vir a ser um entrave ao sucesso do vendedor, este pode ser torneado com um sistema de vendas por comissões. É importante que o vendedor seja totalmente envolvido na política de preços, pois isso permite-lhe gerir melhor os descontos a oferecer.

- *A importância do vendedor na relação com o marketing* – Marketing e vendas são departamentos que muitas vezes não caminham em conjunto (as relações por vezes são mesmo tensas). As vendas desculpam-se muito com o marketing quando não vendem. Argumentam com insuficiências do produto, ou com deficientes campanhas de promoção ou publicidade. Para que tal não aconteça, os gestores de vendas devem ser, o mais possível, envolvidos pelo marketing na decisão e implementação das campanhas. Deve haver coordenação e coerência entre a actuação de ambos os departamentos. O conhecimento do mercado que as vendas possuem, deve ser transmitido ao marketing. Por sua vez, o marketing, na posse desses conhecimentos, pode influenciar positivamente as vendas.

Um verdadeiro processo de planeamento envolvendo todos os departamentos intervenientes, realçando o papel da comunicação nesse processo, é fundamental:

- *A importância dos vendedores nas organizações actuais* – Durante algum tempo desvalorizou-se a profissão de vendedor. Estes eram considerados trabalhadores de segunda. Ia para as vendas quem não sabia fazer mais nada.

Hoje, o prestígio da profissão no interior da empresa, cresceu bastante. Os cursos de gestão incluem cada vez mais cadeiras de vendas ou com elas relacionadas. As empresas exigem cada vez mais, sobretudo aos colaboradores da área das vendas, conhecimentos aprofundados de abordagem do mercado. Muitos profissionais começam mesmo as suas carreiras vendendo (no terreno) e contactando directamente com os clientes.



Cada vez mais se exige que os vendedores pratiquem uma organização interactiva do trabalho: utilizando planos de vendas, relatórios e objectivos comerciais associados a acções no terreno.

Aliás, a passagem das pessoas, não só pelas vendas, como por vários departamentos das empresas, é hoje em dia considerado muito positivo pelas empresas. As razões prendem-se, por um lado, com a importância de sentir o pulsar global da organização e, por outro, com a crescente atenção dada ao indispensável inter-relacionamento entre departamentos, para uma melhor compreensão dos objectivos definidos e para um funcionamento eficaz da organização.

3 – SISTEMA DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

A gestão da força de vendas é habitualmente da responsabilidade duma direcção de vendas, tendo como protagonistas directos no terreno (isto é, como coordenadores dos vendedores) os gestores de vendas. Fazem parte das atribuições e preocupações destes responsáveis um conjunto de áreas que vão desde o importantíssimo processo de recrutamento e selecção dos vendedores até ao acompanhamento da sua actuação/avaliação, passando pela definição das suas funções, formação, retribuição, etc.

Os gestores de vendas enquadram-se genericamente em três situações distintas, relativamente às equipas que coordenam. A primeira é aquela em que o gestor arranca com uma equipa nova; a segunda, em que herda a maioria dos elementos, sem possibilidade de alterar substancialmente a constituição da equipa; a terceira representa uma situação com características mistas.

No primeiro caso, o sistema é montado de raiz, com a vantagem da escolha dos novos colaboradores, num ambiente criado de novo, com normas à medida das necessidades da organização e da ideia dos seus impulsionadores. No segundo caso, o gestor tem que contar muito mais com adaptações, reconversões de outras funções e aproveitamento do potencial existente. Nesta situação, é provável que exista uma cultura anterior, mais ou menos forte, com a qual se tem que contar.

Em todos os casos, há sempre uma envolvente externa à equipa de vendas, que condiciona a actuação dos gestores de vendas.

Em face de todos os condicionalismos, o segredo do sucesso poderá estar na adopção de uma táctica territorial certa e na prática duma gestão que dê poder às pessoas, as envolva e as motive.

A autonomização, responsabilização, envolvimento e equilíbrio de competências numa equipa de vendas gera motivação, a qual é transposta para os contactos com os clientes.

Neste sentido, consideramos importante citar o presidente executivo da Cisco. Esta empresa sediada no *Silicon Valley* é a principal fabricante de *routers* para fazer funcionar a

internet. Refere Chambers, J.⁴ numa recente entrevista, “nós tratamos as pessoas de igual para igual. Damos poder aos funcionários para que eles controlem os seus destinos, assim ficam mais motivados e apresentam melhores resultados. Temos trabalho de equipa, confiança mútua e informação a fluir abertamente”.

3.1. – PRINCIPAIS ELEMENTOS DUM SISTEMA DE GESTÃO DE VENDAS

Alguns autores consideram que na gestão da força de vendas deverão ser tidos em conta os seguintes aspectos: criação de competências (para que o vendedor tenha um desempenho superior) avaliação de desempenho e motivação⁵. Os dois últimos aspectos são desenvolvidos na secção 3.7. e no capítulo 4.

3.1.1. – CRIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA UM VENDEDOR DE SUCESSO

Para que as organizações tenham bons vendedores é necessário que respeitem certos procedimentos, que Shapiro, B.P., (1998) designa de sistema de criação de competências. Este sistema começa na escolha adequada das pessoas para as tarefas/funções, continuando com a sua formação contínua. O processo de gestão das vendas deve ser complementado com o acompanhamento do desempenho dos vendedores e da sua motivação.

No novo mundo das vendas é necessário escolher criteriosamente os elementos da força de vendas. Também deve ser dada especial atenção à formação e treino dos vendedores encarregados de acompanharem as grandes contas (clientes), ou os que têm à sua responsabilidade uma maior variedade de produtos ou serviços. Obviamente que não são necessários vendedores excepcionais, ou superdotados, para exercerem pequenas tarefas, ou pouco variadas. Mas para clientes com facturação elevada, tarefas complexas, ou

⁴ Entrevista transcrita na revista EXAME de Junho/99 sob o título “*Como a Cisco enriqueceu com a NET*”. A Cisco fabrica oito dos dez *routers* feitos no mundo. Os *routers* são dispositivos indispensáveis ao funcionamento da internet nos PCs.

⁵ Shapiro, B.P., (1998) em “*strategic sales management: a boardroom issue*”, refere que a gestão de vendas deve ser feita utilizando três sistemas interligados entre si e a funcionar de forma sistémica: *the measurement system, the competency creation system and the motivation system*.



multivariadas (muitos produtos, serviços, contas), deverão ser escolhidos vendedores bem preparados e mais qualificados.

Resumindo, o sistema de criação de competências compreende três patamares:

- O primeiro é o recrutamento e a selecção.
- O segundo é a formação e o desenvolvimento de competências.
- O terceiro é o *coaching* (treino).

Devido à sua importância na gestão moderna da força de vendas, a temática do *coaching* será desenvolvida na secção 4.3.

3.2. - O RECRUTAMENTO E A SELECÇÃO

3.2.1. - AS DIFICULDADES DO RECRUTAMENTO

Devido à dinâmica que o mercado tem vindo a apresentar, o papel do vendedor mudou bastante. Como já foi referido, o acesso dos consumidores à informação e o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação, reforça a necessidade de encontrar vendedores com mais capacidades. O reconhecimento da importância do papel do vendedor tem conduzido, por um lado, a um perfil de qualificações cada vez mais exigente para desempenhar as funções de vendas e, por outro, a uma selecção mais apurada e criteriosa dos candidatos.

As qualificações mais requeridas actualmente foram discriminadas na secção 2.2.

3.2.2. - O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

É importante esta etapa, pois se não se começar por escolher a pessoa adequada à exigência do lugar, dificilmente a adopção de qualquer sistema de motivação e de avaliação o transformará num vendedor com desempenho saliente. O vendedor deve pois possuir determinadas características adequadas ao exercício da função.

O processo de recrutamento e selecção passa por:

- Análise da função- Determinação das tarefas a desempenhar, das responsabilidades a assumir e das características requeridas aos vendedores. Nesta fase deve-se ter em

conta não só as funções a desempenhar de imediato, mas também a sua evolução previsível, para que o perfil seja adequado.

- Recrutamento – Este pode ser feito directamente pela organização interessada em contratar elementos da força de vendas, ou através de adjudicação a empresa especializada. Devido à crescente importância atribuída aos profissionais das vendas, as empresas utilizam, cada vez mais, estratégias exploratórias de acompanhamento e de aliciamento de potenciais interessados com as qualidades exigidas. A este propósito refere-se em capítulo próprio, e a título de exemplo, o caso concreto do assédio a que estão a ser sujeitos alguns elementos da força de vendas de empresas do grupo PT por parte da concorrência. Os bons vendedores fazem-se pagar cada vez melhor, (à semelhança do que já acontecia com outras profissões) na medida em que sabem que são responsáveis pela entrada de receitas significativas nas empresas onde se trabalham.
- Selecção – Desta fase fazem parte a análise curricular, os testes (psicológicos, *assessments*, etc.) e as entrevistas destinadas a avaliar os candidatos em termos das variáveis que têm valor preditivo do seu desempenho no posto de trabalho. Churchill (1997)⁶ apresenta as seguintes variáveis de selecção:

1 – Variáveis físicas e vivência:

- a) Características demográficas e físicas (idade, sexo, apresentação, etc.)
- b) Antecedentes e experiência (habilitações, empregos anteriores e experiência de vendas)
- c) *Status* e estilo de vida (estado civil e se o cônjuge exerce a mesma actividade)

2 – Características de personalidade, atitudes e aptidões:

- a) Variáveis da personalidade (necessidade de reconhecimento, motivação intrínseca, necessidade de poder, necessidade de recompensas extrínsecas).
- b) Atitudes – Extroversão, *locus* de controlo externo, ou *locus* de controlo interno, boa assertividade, etc.

⁶ Citado por Brashear, T.G. et. Al (1997).

- c) Variável aptidão (tendência vocacional, ou grau de preferência pelas tarefas associadas com postos de trabalho de vendas).

Depois da análise curricular, dos testes e entrevistas, faz-se a escolha. A decisão de escolha do colaborador assume particular importância pois vai ter reflexos mais ou menos duradouros no desempenho da organização. Se a possibilidade de escolha for limitada, quer por razões externas, quer por razões internas (como em certos casos na PT), em que há necessidade de aproveitar e reciclar excedentes de recursos humanos de outras áreas), o sucesso futuro da equipa de vendas e dos departamentos onde se inserem, pode ficar mais comprometido.

Uma selecção total ou maioritariamente assente no universo dos trabalhadores internos, à partida pode restringir bastante mais a qualidade dos elementos seleccionados e limita a actuação do gestor na fixação e/ou obtenção de resultados.

3.3. - A ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

3.3.1. - A ATRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES AOS VENDEDORES

Uma correcta descrição de funções atribuídas aos vendedores é importante por dois motivos. Em primeiro lugar, porque a investigação mostra que a clarificação das tarefas de vendas representa para os vendedores um poderoso factor de motivação, como refere Shapiro, B.P., (1998). Em segundo lugar, porque um trabalhador só pode orientar e rentabilizar a sua actuação quando sabe quais as tarefas, responsabilidades e deveres que lhe cabem. Uma vez as tarefas bem claras, tudo o resto, nomeadamente o processo fundamental de *feedback*, se torna mais fácil.

A clarificação de funções deve ser articulada com outros instrumentos de gestão da força de vendas, como a formação, o plano de remunerações e incentivos, os sistemas de acompanhamento (para alguns autores, controlo). Este último fazendo parte integrante dum sistema de avaliação de desempenho.

Shapiro, B.P. (1998) refere quatro eixos determinantes para definir as tarefas de vendas:

1. Que contas?
2. Que produtos e serviços?

3. Que actividades específicas devem ser realizadas?
4. Quais são as interações chave com outros departamentos da empresa?

Encontradas as respostas às questões anteriores, fixam-se os objectivos a alcançar.

3.3.2. - A DIMENSÃO DA FORÇA DE VENDAS

A eficiência das equipas de vendas depende bastante da sua dimensão. Essa eficiência normalmente está associada à carga de trabalho e à extensão do território (número de clientes) sob a responsabilidade da equipa de vendas.

Existem processos mais ou menos complexos para determinar a dimensão adequada da força de vendas. O processo clássico aponta para que a dimensão deva estar de acordo com a carga de trabalho necessária para cobrir determinado território e atingir certos resultados. A carga de trabalho total pode ser obtida da seguinte forma: número de clientes a multiplicar pelo número de visitas/período. Depois de hierarquizados os clientes de acordo com o seu potencial de facturação determina-se o número de visitas (dia, semana, etc.) que um vendedor pode fazer aos clientes que lhe estão atribuídos. Deste modo, a carga de trabalho total a dividir pela carga de trabalho possível por vendedor será igual ao número de vendedores necessários.

Na determinação do tempo de ocupação dos vendedores devem também ser tidas em conta tarefas de planificação das actividades, de suporte (administrativas), de prospecção, planificação, administrativas, auxiliares e de acompanhamento dos clientes.

Contudo, os padrões ou fórmulas teóricas devem ser utilizados com a devida flexibilidade. Assim, deve-se ter sempre em conta as características individuais dos vendedores, os objectivos da empresa em certas regiões, a especificidade dos clientes, etc. e não generalizar os métodos, sem ter em conta as condições concretas de trabalho.

A flexibilidade também deve estar presente quando os objectivos de vendas, resultantes da auscultação no terreno, forem superiores às capacidades das equipas, ou ao número de vendedores afectos a essa zona. Se isso acontecer, a dimensão, constituição e distribuição das equipas, poderão ser reequacionadas e o plano de marketing contemplará essa nova situação, ajustando os vendedores ao volume de vendas e de visitas aos clientes.

Horsky, D. e Nelson P. (1996), defendem uma metodologia de definição eficiente da dimensão da força de vendas através de um processo "Top-Down". Neste método, a gestão

define uma fronteira de eficiência baseada em estimativas, relacionando a dimensão da força de vendas, a sua capacidade de resolução dos problemas e o potencial de vendas do local. A referência utilizada (*benchmark*) é a zona ou região com melhor desempenho. Segundo os mesmos autores a rentabilidade da força de vendas pode ser aumentada se diminuir a diferença que separa os territórios com menor desempenho, dos que observam um desempenho mais elevado, otimizando a recolocação dos colaboradores e alterando a dimensão das equipas.

A eficiência também aumenta se for dada ênfase à prospecção de contas/clientes.

3.3.3. - A ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS - DIVISÃO DAS TAREFAS E SEU ENQUADRAMENTO

A divisão das tarefas pelos vendedores pode ser feita de acordo com os seguintes critérios:

- Áreas geográficas – Ao vendedor é atribuída uma localidade ou zona. Todos os clientes e potenciais clientes aí residentes, ou com sede nesse território, ficam a seu cargo. Este tipo de divisão pretende rentabilizar deslocações e eliminar conflitos entre vendedores. Para este critério funcionar e para que se possa obter uma maior eficácia da actuação dos vendedores, é necessário existir uma razoável homogeneidade de produtos e de clientes.
- Especialização por produtos – Ao contrário do critério anterior, quando os produtos vendidos por uma empresa apresentam uma heterogeneidade significativa, torna-se necessário alguma especialização dos vendedores por produtos. Assim, os vendedores necessitam de formação específica quando trabalham para empresas que comercializam uma razoável diversidade de produtos ou artigos, necessidade de formação essa que é reforçada quando esses produtos são cada vez mais dotados de tecnologias avançadas (como é o caso da PT).
- Especialização por clientes – Este critério é utilizado quando as necessidades dos clientes são muito heterogêneas. Neste caso, os vendedores não vendem tanto os produtos isoladamente, mas sobretudo soluções integradas. Nestas situações, as empresas distribuem os vendedores pelos vários clientes. A título de exemplo, a missão da PT Prime (“soluções empresariais”), empresa do grupo PT, pretende responder genericamente a esta vertente.

Por vezes, relativamente a clientes com facturação efectiva (ou potencial), elevada (normalmente designados por grandes clientes, ou ainda grandes contas) pode-se justificar que um vendedor lhe dedique todo o seu tempo. Por vezes, a importância do cliente é de tal ordem que justifica a atenção em exclusivo, inclusive de toda uma equipa. A escolha destes vendedores tende a ser tanto mais exigente, quanto maior for a importância do cliente.

Com os grandes clientes, o problema que se coloca não é a tradicional questão, “quantas contas por vendedor”, mas “quantos vendedores por conta”.

- Especialização por missões – Neste critério, a cada grupo de vendedores é atribuída uma função específica do processo de vendas, como por exemplo a prospecção de novos clientes, a negociação e aceitação de encomendas para outros vendedores, o *merchandise* em grandes superfícies, ou a animação de pontos de venda em distribuidores, e revendedores.
- Critério misto – Há empresas que utilizam mais que um método para a divisão de tarefas pelos vendedores, embora se possa verificar a predominância de um deles.

No caso concreto do grupo PT, é utilizado mais de um critério. Os vendedores são distribuídos por tipos de clientes, mas também por zonas. Exemplos: vendedores que têm a seu cargo as pequenas e médias empresas para os concelhos de Loures, Vila Franca de Xira e Torres Vedras; grandes clientes da indústria de Lisboa; grandes clientes que são organismos públicos de Lisboa, etc. A acção de cada um desses vendedores pode ainda ser complementada por um trabalhador mais especializado em determinado equipamento, ou sistema, de outra direcção ou empresa do grupo PT.

3.4. - A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO

Os vendedores necessitam conhecer os produtos e clientes com que lidam e a empresa em que trabalham. Devem possuir uma combinação de conhecimentos de vendas, negociação e gestão do negócio. Este último requisito aplica-se sobretudo a gestores de grandes contas em que as transacções têm implicações financeiras importantes na empresa fornecedora e no cliente.

Por isso, a formação é uma vertente a que, quer empregados, quer empregadores, atribuem grande importância. O acesso à formação faz aumentar não só os conhecimentos e capacidades técnicas dos trabalhadores, (com potencial para melhorar o seu desempenho) como também influencia significativamente a sua motivação.

A formação dada com mais frequência aos vendedores incide sobre a vertente técnica da relação com o cliente. Mais precisamente: técnicas de apresentação, formas de abordagem de questões e clientes, respostas a objecções e fecho das vendas. É também habitual abordar-se a organização da empresa, as características técnica e funcionalidades dos produtos, a análise da concorrência, etc.

Ultimamente, os temas ou módulos abordados nas acções de formação têm vindo a incidir cada vez mais sobre as atitudes e postura dos vendedores.

Lendrevie, J. et al (1996) destacam, como tipos de programas de formação mais frequentes, a formação em procedimentos e em teorias pedagógicas profundas. Os primeiros referem-se a métodos ou técnicas que conduzam de forma manipulativa os clientes hesitantes a decidir-se pela compra. Os segundos abordam teorias como a análise transaccional. Estes exigem conhecimentos relativamente profundos para serem eficazes, sob pena de, segundo os autores, poderem “transformar-se numa psicologia caseira mais perigosa do que útil, sobretudo quando executadas por vendedores com conhecimentos sumários sobre o assunto”. Nomeadamente abordam padrões de relacionamento interpessoal e como o vendedor se deve comportar face a diversos tipos de clientes.

Outro tipo de formação é a que pretende fornecer ferramentas de comportamento e preparar a atitude psicológica dos vendedores, nas várias etapas da venda.

Em qualquer tipo de formação deve complementarmente existir a preocupação de relacionar o desenvolvimento profissional com o desenvolvimento pessoal, considerando que este tem grande influência no primeiro.

Os métodos de formação podem ser em grupo, ou por acompanhamento individual. Os primeiros simulam situações de venda em sala ou *outdoor*. Os segundos envolvem pares, visitando clientes, ou através de processos de *coaching*. Na verdade, a formação clássica não substitui o *coaching*. Atendendo à grande importância que hoje se dá ao processo de *coaching*, o mesmo está desenvolvido na subrubrica 4.4.

3.5. - A REMUNERAÇÃO

A remuneração dos vendedores continua a desempenhar um importante papel nas políticas de atracção e retenção de colaboradores ou pessoal. As remunerações podem revestir um carácter não monetário (viatura, telemóvel, telefone fixo, cartão de crédito, etc., para desempenho da actividade de vendas e/ou uso particular), ou monetário (fixas, ou variáveis – comissões e prémios).

Se relativamente à parcela fixa da remuneração monetária, é pacífico que a mesma deve ser tal que ofereça segurança física e psicológica ao colaborador, em relação à eventual parcela variável, o seu principal objectivo é sobretudo o de estimular o desempenho dos vendedores e há quem defenda que também a sua motivação.

Os sistemas de remuneração devem ser claros, de fácil compreensão e promoverem uma relação de justiça entre os vendedores. Devem ainda ser suficientemente flexíveis para responder à heterogeneidade de situações dos vendedores e ter em conta a agressividade da concorrência no aliciamento dos melhores profissionais.

Quer a utilização de remunerações fixas, quer a utilização de remunerações variáveis, apresentam vantagens e inconvenientes.

As vantagens mais significativas da utilização das remunerações fixas residem no facto delas proporcionarem uma maior regularidade de rendimentos para o vendedor, representarem também menores encargos administrativos para a empresa e permitirem a existência de uma tabela única para todo o pessoal. As remunerações variáveis contribuem para que o clássico sistema de controlo se torne menos pesado, devido ao auto incitamento a que os vendedores estão sujeitos.

No que concerne aos inconvenientes de cada uma delas, é de referir que a utilização de um sistema de salários fixos não é estimulante para o desempenho, sobretudo dos vendedores mais ambiciosos. A sua adopção numa forma exclusiva conduz à saída da empresa dos melhores vendedores, e a um menor empenhamento em ultrapassar ou atingir os objectivos. Pode ainda representar um maior dispêndio para as empresas nos períodos de menor volume de vendas. As remunerações variáveis, por seu turno, se não forem bem estruturadas, podem em certos casos, induzir os vendedores a dedicarem-se aos clientes mais fáceis, na mira de resultados imediatistas, descurando a prospecção e a manutenção de

clientes com relação duradoura. Podem por isso induzir os vendedores a descuidar a qualidade da relação. As remunerações variáveis também podem estar na origem de mais conflitos internos, pois na ânsia da obtenção de maiores rendimentos, os conflitos, quer com o pessoal não vendedor, quer entre os próprios vendedores, são mais frequentes, prevalecendo os objectivos individuais em detrimento dos da organização. Tal pode ser anulado ou reduzido se o sistema de incentivos atribuir maior ponderação aos objectivos de grupo.

Para alguns vendedores menos ambiciosos e que não gostam de assumir riscos, as remunerações variáveis também têm o inconveniente de poderem ser menos aliciantes por apresentarem um carácter irregular.

3.6. - A ANIMAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DOS VENDEDORES

As funções dos vendedores têm características diferentes das de outros trabalhadores. De um modo geral, trabalham fora do edifício da empresa, longe dos superiores hierárquicos e actuam mais isolada e autonomamente. Por outro lado, estão sujeitos a recusas dos clientes e, por isso, devem possuir uma forte estrutura mental para não desencorajarem facilmente. Assim, os métodos de animação, fixação de objectivos, controlo e avaliação de desempenho dos vendedores são mais rigorosos e por vezes mais exigentes do que os que se aplicam a outras profissões.

3.6.1. - A FIXAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Os objectivos fixados de uma forma mais ou menos participativa variam consoante a organização da empresa, método de gestão e ramo de negócio. No entanto, podemos agrupá-los genericamente em: quantitativos (número de visitas, propostas, número de negócios fechados, volume de vendas, volume médio de encomendas, etc.) ou qualitativos (grau de satisfação do cliente, nível de competência na argumentação utilizada, comportamento, atitudes, técnicas utilizadas nas vendas, etc.).

Fixar periodicamente objectivos razoáveis aos vendedores contribui positivamente para a sua motivação. A fixação de metas à partida visivelmente irrealistas poderá ter implicações



negativas na motivação dos vendedores. Um dos objectivos mais frequentes e mais importantes dos vendedores são as quotas de vendas. Para a fixação das quotas de vendas utilizam-se habitualmente os seguintes métodos: percentual, do valor absoluto e por pontos. A sua fixação deverá ter em conta os objectivos globais das organizações, as potencialidades e extensão do território e as capacidades do vendedor. A fase da fixação de objectivos é muito importante pois tem implicações no futuro acompanhamento do desempenho e avaliação do trabalhador.

Segundo Salmon, W. A. (1999), os objectivos devem ser "SMART":

- *Specific* (específicos). Definirem claramente o que deve ser feito;
- *Measurable* (mensuráveis). Permitirem avaliar os resultados das suas acções;
- *Achievable* (realizáveis). Serem simultaneamente realistas e alcançáveis;
- *Relevant* (relevantes). Apoiem o essencial, quer da missão, quer das metas da empresa;
- *Time-bound* (concretizáveis num determinado espaço de tempo). Terem prazos para serem cumpridos.

As organizações divergem quanto ao método de fixação de objectivos: umas são mais arbitrárias (*top/down*); outras aceitam uma maior participação dos vendedores (*bottom/up*). Tal como no processo de planeamento global da empresa, também o planeamento das vendas pode ser feito em um só ciclo, ou em dois ciclos.

Em regra adopta-se um processo misto, isto é, a empresa apresenta determinados objectivos de vendas, (baseado no histórico, objectivos, estratégia e realidade da empresa) mas mostra alguma flexibilidade na sua fixação definitiva, aceitando sugestões, ou propostas, dos vendedores.

Os métodos de fixação de objectivos há muito que deixaram de ser impostos sem nenhuma explicação e são cada vez mais participativos. A comunicação bidireccional torna-se essencial para obter o compromisso dos vendedores com os objectivos de vendas.

3.6.2. - OS MÉTODOS DE ANIMAÇÃO

Atendendo às dificuldades que os vendedores enfrentam, torna-se necessária uma grande ajuda anímica (conselhos, sugestões, apoio moral, etc.), sobretudo da parte das chefias,

para ultrapassar as dificuldades. Uma das ajudas essenciais consiste em fornecer aos vendedores elementos escritos contendo dados técnicos sobre os produtos e a descrição das suas características. Outra ajuda consiste em fornecer argumentação a utilizar junto dos clientes para influenciar a sua escolha, ou preferência, em relação aos produtos da concorrência. Dessa argumentação fazem parte a clarificação ou desmistificação de certa publicidade feita pela concorrência⁷.

Para além da comunicação através da hierarquia directa, o processo de comunicação interna inclui informação geral da empresa. Esta última desempenha um papel importante na animação da força de vendas, na medida em que a pessoa acompanhando a evolução da empresa, sente-se mais identificada com a sua estratégia, os seus problemas e a sua cultura. Um método muito utilizado para animar a força de vendas é a realização de concursos. Estes consistem na atribuição de prémios aos vendedores, no caso de serem atingidos determinados objectivos. Os prémios revestem normalmente formas não monetárias, como viagens (ver exemplo no anexo XV).

No entanto, há que ter muita atenção para que esse incentivo não fomente uma competição interna excessiva entre vendedores. O espírito de equipa deve ser preservado. A competição de cada vendedor deve ser sobretudo consigo próprio. Há que criar condições para que a animação seja estimulada a partir do grupo e não do indivíduo. Como veremos, no capítulo 4.3. sobre a problemática das recompensas, há autores que consideram que o método dos prémios e das recompensas pecuniárias pode contribuir para animar (estimular) as pessoas, mas não ser suficiente para as motivar.

3.6.3. - OS MÉTODOS DE ACOMPANHAMENTO

O acompanhamento, frequentemente designado de controlo, tem como finalidade verificar se os objectivos inicialmente fixados se irão concretizar. Para isso, é necessário que a gestão esteja permanentemente atenta aos desvios que eventualmente se possam verificar, identificando as suas causas e ajudando a remover os obstáculos ou actuações negativas que possam estar na origem dos mesmos.

⁷ A este propósito veja-se no anexo XV, parte de argumentário para a força de vendas da PT, na sequência da campanha de novos preços internacionais da OPTIMUS.

Alguns gestores actuam como se a avaliação fosse a fase final de um processo de avaliação e controlo. A avaliação não deve ser o culminar de nada. Deve ser contínua e fazer parte integrante dum processo de acompanhamento do vendedor, pelas razões já referidas (envolvimento, rectificação atempada de desvios, etc.).

Para um correcto acompanhamento dos colaboradores é necessário haver comunicação e *feedback*. A comunicação desempenha um papel central no processo de acompanhamento.

3.6.4. - A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

Gilliis C. et al. (1998) definem comunicação como “um processo transaccional entre duas ou mais partes, no qual são utilizados símbolos de forma intencional para traduzir significados”. O processo é uma transacção porque as mensagens são trocadas entre os participantes, na expectativa de obterem respostas mútuas. Quando se diz que a comunicação é simbólica, significa que os símbolos, como as palavras ou as imagens, são criados e utilizados deliberadamente para fazer com que a outra parte incida a sua atenção no objecto ou na pessoa que esse símbolo representa.

O processo de comunicação no mundo empresarial, ou mesmo em qualquer organização, comporta dois tipos de áreas de preocupações: a comunicação virada para o seu interior, isto é, entre e para os colaboradores e departamentos (clientes internos), também designada de comunicação interna; e outra virada para os clientes (externos), fornecedores e mesmo concorrentes, designada de comunicação externa.

A comunicação é uma das quatro variáveis do *marketing-mix*, sendo um factor cada vez mais importante para o sucesso das empresas.

A importância da comunicação com o exterior prende-se com o actual nível de exigência dos clientes. Essa envolvente reforça ainda mais a necessidade de a organização de vendas centrar a sua atenção nos sinais emanados dos seus clientes. A captação e interpretação destes “sinais” exige uma boa comunicação com o mercado, que só é conseguida com o compromisso e a participação de todos os colaboradores, sobretudo os vendedores. Fazem também parte do processo de comunicação a persuasão e difusão de informação dos seus produtos.

Fala-se muito em fidelização do cliente (externo), mas não é menos importante a fidelização dos colaboradores (clientes internos). Se aqueles que participam na construção interna de um produto ou projecto, sobretudo os vendedores, não acreditarem convictamente nele, concerteza que irá faltar convicção e consistência de atitude e argumentos quando o tentarem vender ao cliente (externo).

Apesar dos autores consultados não identificarem especificamente a comunicação como a variável mais importante na transacção “venda”, ela está continuamente implícita, como demonstraram Churchill et al. em 1985, cit. por Gillis C. et al. (1998).

Consideramos (por experiência própria) que a comunicação influencia sobretudo a motivação dos colaboradores e o carácter positivo da sua atitude perante os clientes.

Refere ainda Gillis C. et al. (1998) que “a maioria dos textos sobre vendas dedicam capítulos inteiros à comunicação – normalmente com base num modelo simples do processo de comunicação e capacidade para comunicar. Contudo, a ligação entre a teoria da comunicação e a realidade das vendas não fica claramente estabelecida”.

Na área de actuação da chefia, a comunicação é importante porque é uma forma de a chefia transmitir realismo, firmeza e determinação. O papel da chefia é cada vez mais o de facilitador, favorecendo a iniciativa e a autonomia de actuação dos seus colaboradores e é cada vez menos o de dar ordens ou controlar.

Comunicação interna – Atendendo à heterogeneidade de características das pessoas, o processo de comunicação interna não é fácil, embora seja indispensável como motor da motivação. Na verdade, tal como já referimos, se os colaboradores não acreditarem nos projectos em que estão envolvidos, não terão motivação para os vender ao cliente externo.

A utilização correcta da comunicação interna, permite dar a conhecer aos colaboradores os valores, princípios e linhas gerais de orientação da empresa (visão, missão e estratégia), assim como a razão do seu trabalho, os seus objectivos e o enquadramento destes nos objectivos dos outros departamentos da empresa, e ainda as características, insuficiências e vantagens dos produtos a vender.

Se, de um modo geral, o processo de comunicação é importante, ele apresenta particular relevância nas fases de reorganização das empresas. Nestas circunstâncias, é de contar

sempre com alguma reacção à mudança; por isso há que tratar essa comunicação com sabedoria.

Actualmente, as organizações de vendas utilizam vários métodos de comunicação interna, nomeadamente: uma ou duas reuniões gerais da empresa por ano, reuniões mensais com a primeira e segunda linha hierárquica, reuniões mensais da equipa, *briefings* em cascata, refeições individuais com o Director Geral, entrevistas de avaliação do desempenho (definição, revisão de tarefas e acções de melhoria), *Organisation Management Review*, (revista ou publicação periódica) afixação de comunicados/informações em placards, *Management by walking around*, reuniões face a face sobretudo entre vendedores e chefias directas, reuniões com a equipa da melhoria da qualidade, divulgação de comunicados⁸, questionários de opinião interna, sugestões, *briefs de feedback*.

Os gestores devem saber ouvir os seus colaboradores nas mais diversas matérias, nomeadamente na fixação dos seus objectivos. Por outro lado, devem dar periodicamente *feedback* da sua actuação.

O *feedback* é uma componente importante do acompanhamento e tem uma grande influência na motivação dos colaboradores. O *feedback* não deve ser utilizado só uma vez por ano, por altura da avaliação de desempenho. Deve ser utilizado periodicamente e sobretudo deve ser sincero, isto é, contribuir para acompanhar, envolver e motivar os colaboradores.

Refere Scarnati, J.T. (1998) que um presente (prémio ou recompensa ou por analogia o *feedback*) quando dado com sinceridade, reafirma a importância e o valor do indivíduo para a organização. No entanto, segundo Jordão, J. (1999), o *feedback* pode ser um presente envenenado, se o que estiver por detrás for exigir algo ao colaborador. Isto é, se não tiver uma interactividade transparente e sincera, o *feedback* pode ter efeitos ainda mais negativos na motivação, do que se não existisse. Mostrar uma aparente abertura de diálogo com o colaborador, só para lhe pedir mais horas de trabalho, ou exigir cumprimento de objectivos

⁸ A divulgação de comunicados escritos contendo informações/esclarecimentos internos, utilizando contra argumentos (ver anexo XVI), contribuem para o sucesso das organizações, desmistificando certa publicidade da concorrência. Servem preponderantemente para esclarecer os vendedores para que por sua vez estes convictamente esclareçam os clientes.

mais ambiciosos, tem quase sempre efeitos negativos no seu desejado compromisso com a organização.

Muitas empresas em Portugal estão a atribuir enorme importância à opinião dos seus colaboradores, vendedores ou não, chefias ou não, pelo que tem vindo a ser dado cada vez mais relevo à comunicação interna. Mas por vezes podem existir outro tipo de razões que ultrapassam o simples auscultar de opinião das pessoas sobre métodos de funcionamento e a utilização de um adequado processo de comunicação. Essas razões prendem-se com o facto das empresas pretenderem contrariar a saída de talentos. Na verdade, se as empresas esperam verdadeiramente reter os seus colaboradores chave, elas devem prestar muita atenção àquilo que essas pessoas querem. A título de exemplo, a TMN (empresa do grupo PT), queixa-se de ter perdido recentemente para a concorrência talentos importantes, inclusive directores de primeira linha. Depois de largos anos obtendo formação e ganhando experiência, esses profissionais foram aliciados com salários milionários e outros incentivos.

Em face desta nova situação, empresas como a Anderson Consulting, a Microsoft e a Xerox estão a utilizar inquéritos confidenciais para saber do nível de satisfação dos empregados. Produziram um programa de *monitoring*, no qual todos os colaboradores têm um mentor e que não trabalha directamente com o visado, mas que com ele comunga os seus problemas e inquietações. De um modo geral as conclusões apontam para a importância dos factores financeiros, mas não só, o aspecto da realização pessoal, projectos aliciantes, autonomia, progressão, formação, diversidade de funções, liberdade exterior, horário, conciliar o trabalho com a vida familiar, etc. também são relevados.

As empresas americanas utilizam muito o *monitoring*. Este consiste em alguém acompanhar o evoluir dos objectivos (*track by track*) que o colaborador tem que atingir.

Comunicação externa – Para satisfazer as necessidades dos seus clientes, qualquer organização deve conhecer a evolução dessas necessidades e inclusive antecipá-las. Para isso deve dispor de serviços de suporte e apoio administrativo, atendimento personalizado, tratamento e análise de inquéritos e registos de visitas a clientes. Saber o que o cliente precisa, permite orientar muito melhor a actividade.

Quanto mais bem tratada for a informação de que a empresa dispõe sobre os seus clientes, mais proveito pode extrair da mesma. Concretamente, se uma empresa dispuser de uma funcional base de dados integrada, todas as suas áreas funcionais e de negócios, podem tirar proveito dessa informação.

No processo de comunicação de marketing, os *marketeers* distinguem geralmente entre comunicação de marketing de um sentido e de dois sentidos. No primeiro caso, a empresa utiliza os seguintes meios: publicidade, promoção, mecenato, patrocínios e *mailings*. O desenvolvimento da concorrência e a indiferenciação dos produtos têm levado as empresas a privilegiarem as acções no ponto de venda, com uma comunicação mais customizada e localizada (*e-mails, faxes, videos, telefonemas, cartazes, anúncios em jornais e rádios locais, publicidade no ponto de venda, o merchandising, etc.*). Gradualmente, tem vindo a ganhar importância a personalização da relação com o cliente, assente numa melhor gestão do *interface* entre o vendedor e o cliente. Embora a primeira situação possa ser mais abrangente, tem o inconveniente de ser mais dispendiosa e mais difícil de gerir. É também criticada por ser menos produtiva, pois por um lado atinge indiscriminadamente potenciais e não potenciais clientes e por outro é mais visível para a concorrência.

A importância da interactividade da relação vendedor/cliente, é bastante relevada por alguns autores, os quais consideram que o trabalho do vendedor nessa vertente pode ser mensurável e dessa forma controlável.

Assim, Saxe e Weitz, cit. por Gillis, C. et al. (1998), desenvolveram uma escala que designaram SOCO⁹, com o objectivo de medir a orientação do vendedor para a satisfação do cliente.

Especificamente, a escala SOCO consiste em 24 *items* correspondentes a igual número de acções específicas que podem ser executadas quando os vendedores interagem com os clientes. A escala SOCO pretende medir seis dimensões:

- 1 – Ajudar os clientes a tomarem boas decisões de aquisição.
- 2 – Ajudar os clientes a tomar consciência das suas necessidades e comunicá-las.
- 3 – Oferecer produtos que satisfaçam essas necessidades.

⁹ SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation) desenvolvida no contexto da indústria farmacêutica norte americana.

- 4 – Discriminar correctamente as características dos produtos a vender.
- 5 – Evitar actuações manipuladoras que possam influenciar as decisões do cliente.
- 6 – Evitar a utilização de pressão excessiva para a aquisição dos produtos a vender.

3.7. – A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Um sistema de avaliação de desempenho pretende medir os resultados conseguidos pelos vendedores, acompanhando a sua evolução e contribuindo para a melhoria da sua actuação.

A avaliação de desempenho do vendedor é importante para a empresa porque permite acompanhar a evolução da contribuição do empregado. É também importante para o vendedor e afecta a sua motivação. Uma avaliação de desempenho correcta, permite ao vendedor saber, por um lado a apreciação que a organização faz do seu trabalho, o que espera dele e, por outro, conhecer os resultados do seu esforço e o que deve fazer no futuro para rectificar processos ou actuações menos correctas.

Essa apreciação pode ser quantitativa. Neste âmbito podem ainda comparar-se valores referentes a dois períodos. Exemplos de indicadores mais comuns: rentabilidade das vendas; número de visitas efectuadas a determinados clientes; número e dimensão das encomendas conseguidas; número médio de contratos conseguidos por visita; número de encomendas feitas por novos clientes; número de novos clientes angariados; número de clientes perdidos, etc., ou ainda comparação entre o volume de vendas realizado e as quotas (objectivos) de vendas previamente atribuídas; comparação entre os valores facturados e o volume de vendas realizado (valor médio facturado por venda).

A apreciação do vendedor também pode revestir formas qualitativas. Exemplos: apreciação da chefia sobre os conhecimentos gerais do colaborador acerca de clientes, produtos, rotinas utilizadas, etc., comportamentos, atitudes, grau de motivação, integração na equipa, ou capacidade de satisfazer os clientes (ver exemplo para o Serviço de Atendimento Comercial da Direcção de Negócios Pessoais da PT, no anexo XIV).

Os sistemas de avaliação podem ter um efeito negativo, se forem ineficientes, se não forem concretizados conforme previsto e divulgado, se forem mal aplicados e conduzirem a situações injustas (por exemplo, beneficiando mais quem menos se empenhou, ou quem têm menos capacidade), ou se os incentivos forem diminutos. Por vezes, as organizações

despendem bastante tempo e meios com a concepção de sistemas de avaliação sofisticados para depois apenas os utilizarem para a atribuição de pequenas ou simbólicas recompensas monetárias. Estas medidas não só são ineficientes como contraproducentes, devido à decepção que provocam nos colaboradores.

Está provado que o processo de avaliação altera o modo como a força de vendas opera.

Por exemplo:

- A força de vendas tende a focar os seus esforços nas variáveis que estão a ser alvo de avaliação e controlo, para conseguir obter boas justificações de desempenho.
- Como já foi referido antes, o sistema de avaliação fornece informação sobre o desempenho dos vendedores, descriminando-lhe também as tarefas que executam e os objectivos que devem atingir, para depois se analisarem os desvios. O sistema de avaliação ou medição do desempenho constitui mesmo, por vezes, a única referência que os vendedores têm sobre as tarefas que devem desempenhar. Em muitas forças de vendas tradicionais, a única explanação real do que cada vendedor tem que fazer é corporizado através do plano de compensações. Este é mais restrito que um sistema de avaliação. Nele são descriminados os objectivos e as recompensas a obter, dependentes do nível de concretização dos primeiros.

O plano de compensação deve estar em sintonia com as variáveis centrais da estratégia da empresa. Por exemplo, devem ser incentivados os vendedores a conseguirem angariar clientes que dêem lucro (15% a 60% dos clientes/contas não são lucrativas).

Facturar indiscriminadamente não tem interesse para a empresa.

- Um bom sistema de medição de desempenho atribui importância, tanto ao que se passa no exterior da empresa (penetração em novas zonas, clientes, segmentos, evolução da concorrência, etc.) como ao que se passa no seu interior, (relação colaborador/chefia e interdepartamental).

As novas tecnologias ajudam a implementar com mais eficácia um sistema de avaliação. Na verdade, recentes avanços em poderosos computadores, combinados com *packages* *standardizados* de *software*, fornecem um ajuda preciosa para medir mais eficazmente o desempenho da força de vendas, permitindo o acesso dos intervenientes a bases de dados centralizadas e integradas. Os dados devem fluir nos dois sentidos, isto é, o sistema fornece

à força de vendas informação sobre existências, entregas, especificações técnicas, campanhas promocionais etc., e por sua vez, a força de vendas fornece à base de dados centralizada detalhes sobre a evolução do cumprimento dos objectivos, as contas (clientes) e informações sobre a concorrência.

4 – A MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

4.1. –SIGNIFICADO, IMPORTÂNCIA E GESTÃO DA MOTIVAÇÃO

A motivação é um conceito central para a compreensão do comportamento humano.

Sem motivação dificilmente as pessoas conseguem obter bons resultados na sua actuação.

Podemos mesmo dizer que o segredo do sucesso está em grande parte relacionado com a motivação. Ela activa e dirige o comportamento.

A motivação não é observável directamente; apenas podemos observar comportamentos e o resultado desses comportamentos.

Alguns autores, como Shapiro B.P. (1998), falam de sistemas de motivação. Estes sistemas incluem a utilização de uma variedade de estímulos individuais e de grupo, como remunerações e incentivos, sinais de reconhecimento, clarificação de tarefas, fomento da disputa sã (emulações) entre vendedores, etc. que devem reforçar-se mutuamente.

Uma das tarefas dos gestores é criar condições para manter viva a motivação dos colaboradores. Para isso, actualmente já não basta pagar uma comissão a um vendedor que ultrapassou os objectivos, ou pagar-lhe mais na esperança de que esse gesto o motivará a trabalhar mais e sobretudo melhor. Os velhos esquemas de compensações que apenas se preocupam com o volume e o valor das vendas (facturado) já não são suficientes.

No entanto, inconscientemente ou não, a maioria dos gestores actuais, utiliza de uma forma exclusiva, ou excessiva, os incentivos materiais, descurando outras possibilidades de realização e motivação dos seus colaboradores.

Mas as políticas de motivação não excluem incentivos materiais, nomeadamente um salário mais elevado, sobretudo por exemplo quando os trabalhos são monótonos e repetitivos.

Também Maslow considera que a motivação duma equipa de vendas vai para além da obtenção de um benefício pecuniário ou material. Segundo a teoria de Maslow existem também motivações de outra ordem, tal como obtenção de *status*, privilégios, poder e auto realização. Assim, para manter uma força de vendas motivada é necessário articular diversos estímulos (ex: bónus, elogios, etc. que reforcem atitudes positivas) e criar um ambiente desafiador para que os trabalhadores encontrem oportunidades de realização pessoal ao aplicar todas as suas capacidades e potencial. Quando falamos em desafio,

referimo-nos não só à importância da tarefa, como ao estímulo que ela proporciona ao indivíduo, por exigir maior responsabilidade e competências.

A generalidade dos autores considera que a motivação e consequentemente a melhoria continua do desempenho dos colaboradores depende fortemente de factores como a oportunidade de desenvolvimento no trabalho e não só de estímulos de curta duração.

Por outro lado, hoje em dia, também se atribui grande importância ao **reconhecimento** pessoal como factor de motivação. As pessoas das vendas em geral e os gestores dos clientes mais importantes (a quem deve ser dada especial atenção) em particular, têm uma enorme necessidade de *feedback*. Eles precisam de saber, entre outras coisas que são vencedores, para que a sua motivação se mantenha e se transmita.

Nesse sentido diz Scarnati, J.T. (1998) que a preocupação com os outros é uma das regras mais importantes da liderança. Quando as administrações das empresas praticam níveis elevados de atenção e acompanhamento dos problemas dos seus colaboradores, estes, de um modo geral, têm uma postura recíproca. Por isso, incrementar a utilização do reconhecimento nas organizações, é por vezes a chave para elevar a motivação dos seus colaboradores.

Também Scarnati defende que o reconhecimento vai para além do dinheiro. Pode revestir várias formas, como a atribuição de prémios simbólicos como elogios internos em palavras ou textos, medalhas, diplomas, apreço dos clientes, etc. A importância ou força desse procedimento reside não no seu valor intrínseco, mas na honra e respeito que as comunidades atribuem a quem os recebe.

Outra forma de reconhecimento pode consistir no favorecimento de contactos (pessoais e profissionais) do colaborador com a gestão de topo. Essa possibilidade de participação tem influência na motivação do pessoal, como também se reveste de um benefício para a organização, devido à possibilidade de *feedback* ascendente de informações e experiências.

Mais recentemente, outros autores têm-se debruçado sobre o papel que a motivação desempenha no sucesso das organizações. Nas suas opiniões, o processo motivacional deve ter em conta as seguintes variáveis: as interações entre os indivíduos, as tarefas ou funções que eles desempenham, o ambiente organizacional e o sistema de gestão da organização em que se inserem.

Almeida, F.N. (1996) refere que no sistema de gestão se incluem os sistemas de fixação de objectivos e de recompensas, a estrutura dos postos de trabalho e os esquemas de participação e *feedback*.

Para explicar o processo de motivação, Almeida, F.N. (1996) apresenta o modelo EDS (Energia, Desempenho e Satisfação). Segundo este autor, a motivação é a energia (E) que impulsiona o desempenho (D). Entre outros factores, a motivação depende do tipo e intensidade das necessidades que existem no indivíduo e da valência que este atribui às recompensas disponíveis.

Quando dotadas de conhecimentos, capacidade, ferramentas e ambiente organizacional adequados, as pessoas motivadas são um factor de competitividade acrescida das organizações. Pelo contrário, pessoas desmotivadas são um peso e constituem um sério obstáculo aos processos de mudança acelerada exigida às organizações nos dias de hoje.

Refere Simpson, W.A. (1990) que um dos indícios mais importantes da motivação dos colaboradores, é a “pré-disposição para se adaptarem às alterações necessárias”. Por outro lado, a falta de motivação faz-se notar pela apatia, absentismo elevado, falta de cooperação para resolver problemas e sobretudo “resistência injustificada à mudança”.

Muitos colaboradores desmotivados utilizam a maior parte das suas energias em actividades paralelas às profissionais (*hobbies*), servindo-se apenas das suas ocupações para garantir a subsistência. O controlo de estilo autoritário exercido sobre essas pessoas é quase sempre o método utilizado e a reacção do colaborador uma mais discreta passividade.

Segundo D.McGregor, cit. por Simpson, W.A. (1990), “se existir uma gestão adequada, a generalidade das pessoas é capaz de se auto-orientar quando trabalha para atingir um objectivo que considere interessante. Não só aceitam assumir responsabilidades, como frequentemente as procuram”.

Muitas empresas utilizam os chamados “programas de motivação”, baseados em recompensas materiais. Pretendem com isso os seus autores motivar as pessoas a desempenhar as suas funções, e sobretudo aliciá-las a empenhar-se para obter os melhores resultados possíveis. O catálogo de prémios é a forma mais habitual desses programas. As

vendas, ou objectivos alcançados, traduzem-se em pontos que depois são trocados por produtos.

Não obstante, os programas de incentivos utilizados por muitas empresas portuguesas já contemplam duas vertentes: financeira (directa ou indirecta) e não financeira (reconhecimento e ofertas).

Remunerações financeiras – Para além da atribuição dos habituais prémios de desempenho em dinheiro, a opção de aquisição de acções da própria empresa como componente do factor remunerativo (*stock options*), tem vindo a ser bastante utilizada nos últimos anos, em muitos países. Começou por ser aplicada ao nível dos quadros da alta direcção, tendo vindo progressivamente a descer os degraus da pirâmide hierárquica. Em Portugal também já é utilizada há alguns anos em certas empresas, principalmente multinacionais. O principal objectivo das *stock options* é a motivação e a retenção de colaboradores. Segundo os seus defensores, com a aplicação deste método, consegue-se a comunhão de interesses entre a empresa e o colaborador incentivando-se a melhoria contínua do seu desempenho a médio/longo prazo.

Ultimamente, com a descida do valor de grande parte das acções nas bolsas, este procedimento está a ser posto em causa, transparecendo muito mais como forma para reter colaboradores do que para os motivar.

Butler T. e Waldroop J. (1999), na sua obra “Job Sculpting: The art of retaining your best people” defendem que “*Hiring good people is tough, but keeping them can be even tougher*”. Mas não importa só reter pessoas, importa também o método como isso se faz. Consideramos que incidir a atenção sobre a motivação é a chave para um vínculo seguro e proveitoso para as organizações.

No entanto e tal como refere Kohn A. (1993), bastantes empresas ainda continuam a considerar, incorrectamente na opinião deste autor, que as remunerações financeiras (directas ou indirectas) são a melhor solução para aumentar a motivação dos vendedores.

Remunerações não financeiras (ofertas) – Muitos dos prémios incluídos nos planos de incentivos actuais já não são só em dinheiro, para não se confundirem com os salários, mas traduzem-se em ofertas como por exemplo de viagens, sob diversas formas (ver exemplo de sistemas de incentivos utilizado na PT, nos anexos XIV e XIV), de electrodomésticos,



utilização de automóveis também sob variadas formas, etc. O método da oferta de viagens está cada vez mais em voga.

A designação de “marketing de incentivos” aparece com o sentido da atribuição de um prémio em troca do cumprimento de um objectivo. Regra geral, o método mais utilizado pelos defensores do marketing de incentivos é o das campanhas de vendas, as quais têm subjacente a ideia de aumentar fortemente o volume de vendas, terminando habitualmente com a oferta da referida viagem a um lugar paradisíaco, se forem cumpridos determinados objectivos.

Remunerações não financeiras (reconhecimento) – O método de atribuição de prémios, tem contudo vindo a ser cada vez mais personalizado, para transmitir uma impressão da importância que se quer dar ao colaborador. Isto é, acompanham-no, enaltecem-no e reconhecem-no individualmente. Pretende-se com esta visibilidade passar a ideia de que todas as pessoas são muito importantes para a organização.

Por vezes as campanhas de incentivos são longas, oferecendo aos vendedores prémios intermédios (passeios, créditos, tratamento VIP, etc.), com o intuito de fazer crescer os níveis de entusiasmo, ou manter a expectativa, até ser alcançado um prémio final, este bastante mais significativo. Há quem refira que os níveis de motivação dos colaboradores atingem os valores mais elevados, justamente em períodos de expectativa, períodos esses que antecedem o anúncio dos resultados das apreciações/avaliações.

Muitas empresas estão a juntar à componente lúdica, objectivos pedagógicos, os quais têm como intuito a criação de novas atitudes, novos valores, ou mesmo uma nova cultura da empresa. Existem algumas empresas que têm utilizado a participação dos seus colaboradores, normalmente chefias ou quadros superiores, em iniciativas *outdoor* como o *Challenger Trophy*, ou mais recentemente e dentro do mesmo espírito, iniciativas *outland*. Neste último caso, o grupo é colocado num veleiro no alto mar. Nestes eventos/desafios, as equipas são confrontadas com determinadas situações, como obstáculos naturais, situações de decisão em equipa e práticas ou iniciativas de liderança, semelhantes às encontradas no dia a dia da actividade profissional.

Este género de formação tem como finalidade aumentar o nível de motivação dos colaboradores envolvidos. E como? Melhorando a reforçando os canais de comunicação

interpessoal, aumentando o conhecimento e a compreensão mútuas, desenvolvendo a autoconfiança e a confiança no outro, desenvolvendo e consolidando a interdependência do trabalho em equipa ou preparando as equipas para a mudança. Outro exemplo da prática de incentivos por parte das organizações são a realização de reuniões em fins de semana alargados, durante os quais o grupo tem acesso em condições privilegiadas a determinadas iniciativas, como provas de vinhos de qualidade, caçadas, montarias, etc. destinados a manter o espírito de grupo, envolver mais as pessoas e também a cimentar a cultura da empresa.

Recentemente o actuação das empresas no domínio da motivação de todos os seus colaboradores (indiscriminadamente), tem vindo a ser posta em causa. Dizem alguns autores e gestores que a atenção das organizações deve ser centrada nas pessoas que se empenham e que já estão motivadas e não perder tempo com os que não estão motivadas. Se este modo de pensar estiver correcto, faz sobressair muito mais a importância do acto de escolha dos colaboradores para o desempenho das funções.

4.2. – TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Existem uma grande variedade de modelos teóricos para explicar a motivação em ambientes laborais.

Vários autores têm apresentado teorias sobre esta temática. Um primeiro grupo preocupou-se com o objecto da motivação: Maslow (1954) com a teoria da hierarquia das necessidades, McClelland (1961) com a teoria dos motivos, e Herzberg (1966) com a teoria dos factores motivadores e higiénicos. Um segundo grupo centrou a sua atenção na motivação como um processo e no modo como se exprime a motivação: Vroom (1964) com a teoria da expectativa e Adams (1965) com a teoria da equidade¹⁰.

Mais recentemente aparecem as teorias de Locke, E. e Latham, G. (1984); Kanfer, R. (1990); Steers, R. e Porter, L. (1991)¹¹. Os primeiros procuram encontrar respostas para o que motiva o comportamento das pessoas, isto é, o que as leva a agir de determinada forma; Kanfer investiga as variáveis direcção do comportamento, intensidade da acção e

¹⁰ cit. por Ferreira, J.M.C. et al., (1996)

¹¹ cit. por Neves, A.L. (1998)

persistência do esforço; os últimos explicam os fenómenos motivacionais através da energia humana que suscita o comportamento, a direcção que dirige o esforço e a manutenção ou sustentação que mantém e reforça o comportamento.

Contudo, um dos modelos mais investigados e o que tem obtido mais confirmação empírica foi o apresentado por Hackman e Oldham (1967)^{11a} sobre o efeito motivador das características do trabalho.

4.2.1. – O OBJECTO DA MOTIVAÇÃO

Os autores que se preocupam com o objecto da motivação consideram que as pessoas têm necessidades interiores (são motivadas por factores internos) que actuam como uma fonte de energia que mobiliza o comportamento (acção) no sentido da sua satisfação. Depois de satisfeita uma determinada necessidade, o comportamento deixa de ser estimulado por essa necessidade, dado que o indivíduo atingiu o estado de equilíbrio. Isto é, as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas; uma vez satisfeitas deixam de motivar o comportamento.

A actuação de cada indivíduo é pautada pela satisfação de necessidades individuais, as quais variam não só de pessoa para pessoa, como também no tempo. Cada ser humano é uma pessoa particular, com possibilidade de ter interesses e motivações diferentes de todos os outros e em constante mudança. O gestor que perceba essas diferenças, pode ter a chave da motivação dos seus colaboradores e portanto, êxito nos resultados.

Maslow considera que as necessidades humanas influenciam o comportamento humano quase sempre de forma instintiva. Divide as necessidades em primárias e secundárias. As primeiras têm a ver com a preservação pessoal (fisiológicas e de segurança); as segundas, com a identidade socioindividual (sociais, de auto-estima e de auto-realização).

Segundo *McClelland*, nas sociedades “desenvolvidas” as pessoas são motivadas para o desempenho por três necessidades: realização, poder e afiliação. A primeira transparece como um desejo de obter bons desempenhos em situações desafiantes. As pessoas em que esta necessidade sobressai, gostam de assumir responsabilidades na resolução de problemas, são exigentes nos objectivos que estabelecem, assumem riscos calculados e

^{11a} cit. por Neves, A.L. (1998)

valorizam o *feedback*. As pessoas em que a necessidade de poder é acentuada, sentem-se mais motivadas por influenciar e controlar o comportamento dos outros do que por conseguir um desempenho excelente enquanto executantes de tarefas ou projectos concretos. Afiliação é a necessidade de ter amigos e ser aceite pelos outros. As pessoas que evidenciam estas necessidades preferem situações mais cooperantes que competitivas.

Herzberg procurou saber o que provoca satisfação e insatisfação nos indivíduos quando desempenham as suas funções profissionais. Concluiu que na origem da satisfação estavam factores de motivação intrínseca como oportunidades de crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização. Concluiu também que os factores extrínsecos (política da organização, estilo de chefia, relacionamento com os superiores, condições de trabalho, salário ou relações interpessoais) intervêm essencialmente como causa da insatisfação quando são insuficientes. Os primeiros factores satisfazem as necessidades situadas no topo da pirâmide de Maslow e são os que verdadeiramente motivam as pessoas. Produzem satisfação duradoura e aumento da produtividade. Quando os factores são óptimos, elevam significativamente os níveis da satisfação; quando são insuficientes provocam ausência de satisfação sem, contudo, gerar descontentamento. Os segundos factores têm directamente a ver com as condições ambientais ou contexto laboral. Mesmo que existam em grau elevado, apenas evitam a insatisfação sem serem suficientes para provocar motivação; quando são precários geram insatisfação. Um bom salário, por exemplo, ou condições de trabalho excelentes, só por si não constituem factores suficientes de motivação. Segundo *Herzberg*, para aumentar a motivação de um trabalhador, devem-se-lhe atribuir maiores responsabilidades e autonomia, objectivos mais exigentes e situações mais desafiantes.

Na prática, as pessoas são diferentes, não só em relação àquilo que as motiva e à forma como as suas motivações se traduzem em actos, como no facto de as suas motivações variarem no tempo.

4.2.2. – A MOTIVAÇÃO COMO UM PROCESSO

Os autores que abordaram a motivação como um processo e no modo como a mesma se exprime apresentaram as teorias da expectativa e da equidade. Nestas defendem que o comportamento humano deriva de processos cognitivos. Segundo os principais

representantes da teoria da expectativa, (Vroom, V.H., 1964, e Lawler, 1986)¹², a força da tendência para uma pessoa agir de determinada maneira depende da força da expectativa quanto ao resultado da sua actuação e ao grau de atractividade da recompensa que estiver associada ao resultado conseguido.

Esta formulação assume três relações:

- 1) A atractividade ou a importância que um indivíduo atribui à recompensa que pode obter se conseguir alcançar um determinado nível de desempenho (valência);
- 2) A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de uma recompensa desejada (instrumentalidade).
- 3) A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que, a aplicação de determinada quantidade de esforço conduzirá a um nível de desempenho determinado (expectativa).

As *recompensas* são os benefícios, ou consequências tangíveis ou intangíveis, que a organização proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu trabalho. O valor de uma recompensa depende mais da percepção individual que da realidade objectiva. As recompensas podem ser positivas (salário, promoções, tempo de férias, segurança, bom relacionamento, oportunidade de realização, etc) ou negativas (fadiga, frustração, ansiedade, ameaça, supervisão autocrática, etc).

A *valência* traduz o grau de atractividade que uma recompensa tem para o indivíduo, ou seja, a intensidade da preferência antecipada da pessoa por essa recompensa. A valência pode ser positiva, quando a recompensa é atractiva para o indivíduo, esforçando-se este por consegui-la. Pode ser negativa, quando causa insatisfação ao indivíduo, de modo que este tende a evita-la; pode ser neutra, quando a recompensa é indiferente para o sujeito, pelo que a valência será zero.

A *instrumentalidade* traduz o grau percebido da relação entre desempenho e recompensa associada. Por exemplo, um indivíduo que associe o aumento de remuneração ao acréscimo de desempenho, atribui uma instrumentalidade elevada associada ao desempenho.

¹² cit. por Ferreira, J.M.C. et al., (1996)

A *expectativa* significa o que a pessoa antevê como sendo o resultado provável do seu comportamento. Face a várias alternativas (por exemplo, ir trabalhar em vez de ficar em casa), as pessoas escolhem aquela que avaliam como mais apropriada para alcançar o desempenho necessário para obter as recompensas desejadas. Trata-se portanto da relação percebida entre o esforço e o desempenho.

A (*força* da) motivação traduz-se na quantidade de esforço que uma pessoa está disposta a aplicar para conseguir um determinado nível de desempenho. Matematicamente, a força da motivação é o produto da valência, da instrumentalidade e das expectativas, traduzido na seguinte fórmula:

$$F = E \left(\sum V \times I \right). \text{ E que significa:}$$

$$\text{Força da motivação} = \text{Expectativa} \left(\sum \text{Valência} \times \text{Instrumentalidade} \right).$$

Fig. 1 – Expressão matemática da força

A teoria da expectativa fornece uma base racional para entender o fenómeno motivacional, através da decomposição das diferentes componentes do processo.

A ênfase primeira é posta nas recompensas e respectiva valência. Se as recompensas têm valência baixa para o sujeito, não existem motivos para grande esforço para as alcançar. A segunda ênfase, vai para a instrumentalidade. Se a pessoa procura recompensas, e não vê relação das mesmas com o seu desempenho, não há ligação entre o que se faz e os seus objectivos pessoais. Se numa organização os prémios, ou promoções, forem atribuídos em função da antiguidade e não do desempenho, o colaborador não se empenhará, em elevar o seu desempenho, pois este será percebido como tendo baixa instrumentalidade para obter os ditos prémios ou promoções.

Por fim, a expectativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho. Se a expectativa de alcançar um resultado é baixa, o indivíduo tenderá a não se esforçar.

Certos factores organizacionais condicionam a expectativa e portanto a motivação. São eles o saber fazer, ter meios para desempenhar as funções, ter formação adequada, existência de objectivos bem definidos pela organização e conhecimento dos mesmos pelos

colaboradores. Por este facto, devem merecer especial atenção dos gestores quando têm que tomar decisões sobre a formação e dar ao pessoal as formas de organização do trabalho adequadas.

Os percursores da teoria da equidade foram Jaques (1961), Adams e Rosenbaum (1962) e Adams (1963). Milkovich e Newman (1990) contribuem com posteriores desenvolvimentos¹³.

A teoria da equidade baseia-se na constatação de que o indivíduo experimenta fenómenos de dissonância cognitiva quando compara o seu esforço com as recompensas que recebe (equidade absoluta) ou quando compara os seus ganhos com o de outros indivíduos relevantes em situações semelhantes (equidade relativa). Tal comparação é particularmente comum nas organizações de vendas, como refere Tyagi (1985)¹⁴.

A comparação referida pode ser traduzida num quociente entre os *inputs* (o que ele dá à organização: esforço, dedicação, experiência, inteligência, etc.) e os *outputs* que recebe (pagamentos monetários, outros benefícios materiais, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc.). Daqui podem resultar percepções de equidade (equilíbrio) ou iniquidade (desequilíbrio) por defeito ou por excesso.

Nos casos de percepção de iniquidade, o indivíduo procura reduzir as tensões geradas procedendo das seguintes formas: modificando os *inputs*, alterando os *outputs*, alterando a autopercepção, alterando as heteropercepções, escolhendo termos de comparação diferentes, ou abandonando o próprio local de trabalho.

A teoria da equidade comprova que a recompensa interfere no processo motivacional, o qual integra uma componente individual (comparação esforço/recompensa) e outra social (comparação com outros).

Por vezes, há que avaliar se um (ou mais) colaborador considera injusta a atribuição duma recompensa. Caso se preveja essa situação de percepção de injustiça, é preferível não a atribuir.

¹³ cit. por Ferreira, J.M.C. et al., (1996)

¹⁴ cit. por Harmon, H.A. et al (1997)

4.2.3. – EFEITOS DO CONTEÚDO DAS TAREFAS NA MOTIVAÇÃO

O modelo das características da função de Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1967)¹⁵ dá prioridade ao conteúdo das tarefas que os indivíduos realizam. Identifica as dimensões do trabalho e procura avaliar o seu impacto sobre os estados psicológicos que induz nos indivíduos; e sobre as variáveis inerentes aos resultados. O esquema do modelo de Hackman e Oldham está representado na figura seguinte:

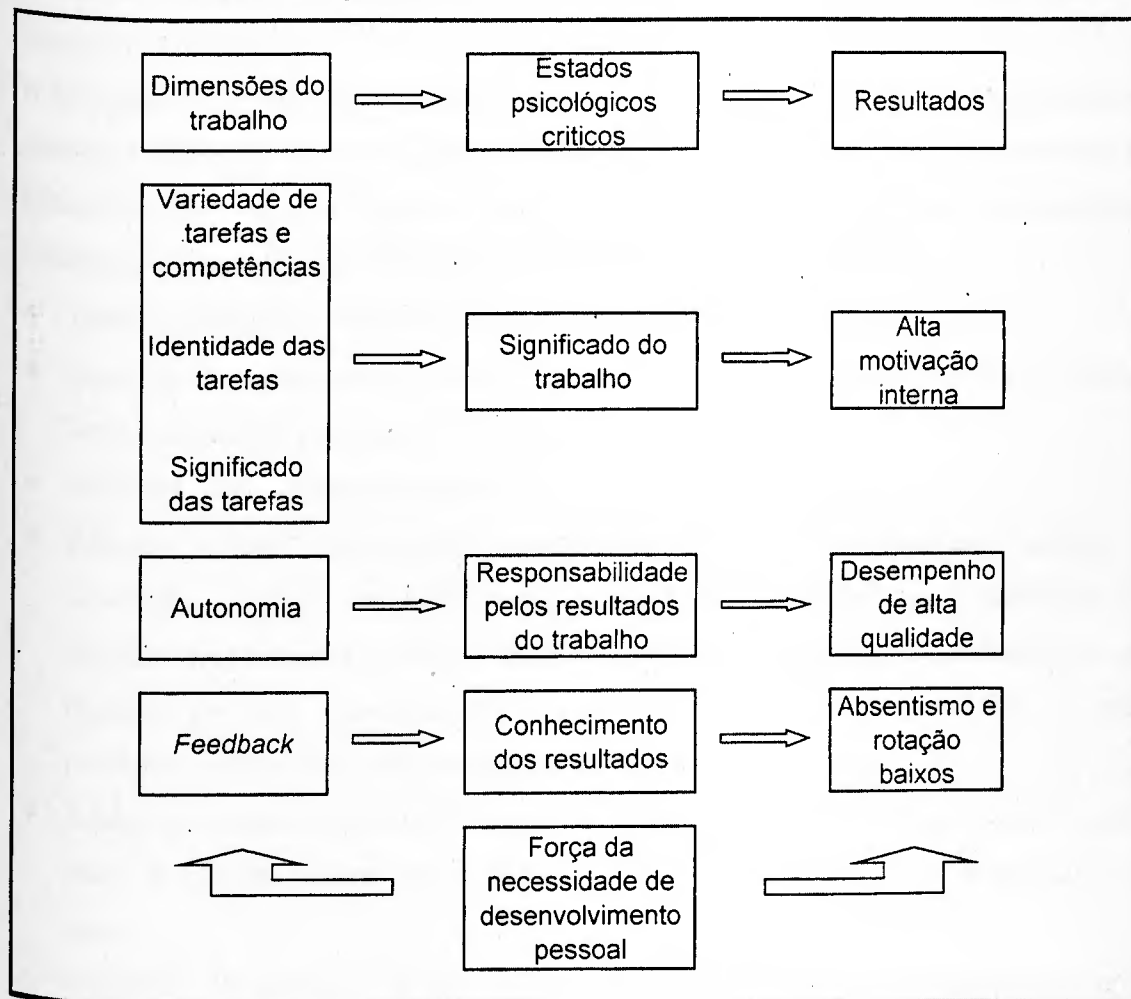


Fig. 2 - Modelo das características da função

(Hackman, J.R. E Oldham, G.R., 1967)

¹⁵ cit. por Neves, A.L. (1998)

4.2.4. – A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO

Um tema que por vezes se relaciona com a motivação, é a satisfação. Não obstante, representam conceitos distintos. Uma pessoa pode estar satisfeita e não estar motivada. Estar satisfeito é não estar descontente, mas sem que isso implique estar motivado. A satisfação no trabalho traduz uma resposta individual, emocional e afectiva que resulta de situações de trabalho

A satisfação no trabalho é uma questão estritamente individual, com inúmeros e diferentes factores a influenciá-la. Investigações baseadas nos estudos de Mayo, E.^{15a} consideram as atitudes individuais e as relações interpessoais como determinantes da produtividade.

Concluem que as principais variáveis que influenciam a satisfação são:

- ♦ Trabalho desafiante – Variedade das tarefas, autonomia e *feedback*
- ♦ Equidade nas recompensas – Administração das recompensas, (sistemas de retribuição) justa, transparente e ajustada às expectativas
- ♦ Ambiente laboral – Boas condições físicas e ambientais no trabalho
- ♦ Relações – Bom relacionamento interpessoal, formal e informal com colegas e superiores. A relação da chefia com o colaborador é relevante para a satisfação no trabalho. Esta aumenta quando o chefe é compreensivo, escuta os colaboradores, se interessa por eles, nomeadamente acompanhando e ajudando a resolver os seus problemas, elogiando-o pelo seu bom desempenho.
- ♦ Adequação personalidade-trabalho - A conjugação entre características pessoais e do posto de trabalho podem atrair a pessoa ou, caso contrário, levá-la a abandonar esse posto

A insatisfação dos membros de uma organização transparece através de comportamentos de absentismo e rotação. No entanto, não está provada empiricamente, uma relação de causalidade entre satisfação e produtividade.

Se o indivíduo já se encontra motivado as características positivas da envolvente atrás referida, favorável à satisfação das pessoas, vai concerteza contribuir para que essa motivação se mantenha e provavelmente se cimente. Caso as pessoas não estejam

^{15a} The Human Problems of an Individual Civilization (1933), cit. por Ferreira, J.M.C. et al., (1996)

motivadas a desempenhar as suas funções, essas condições favoráveis poderão manter ou aumentar a sua satisfação, mas não fazem emergir motivação onde ela não existe.

4.2.5. – MOTIVAÇÃO – A MELHOR RECOMPENSA

Uma pessoa motivada para o desempenho de determinadas tarefas empenha-se e dedica-se às suas funções, impelida simplesmente pelo gosto, ou mesmo preponderantemente pela paixão de fazer o que faz. Os colaboradores com esse espírito realizam as suas tarefas mobilizados, mais pelo prazer de fazer do que pela obrigação.

Se as pessoas das vendas tiverem sido bem escolhidas (motivadas) para a função é provável que estejam mais atraídas pela competição, nomeadamente para atingirem objectivos. Não só porque esses objectivos são normalmente mais claros e desafiantes, como também porque os vendedores associam de forma mais directa o seu sucesso com o da organização em que se inserem. Isto também é verdade se compararmos os vendedores com os trabalhadores de outros departamentos, como por exemplo os Recursos Humanos, ou a Contabilidade, partindo de circunstâncias análogas de motivação inicial quando da admissão dos colaboradores. Desta forma, questiona-se se os factores extrínsecos, ou materiais, da motivação são mais importantes (mas não únicos) para as pessoas de vendas do que para colaboradores de outras áreas de actividade.

A gestão da força de vendas deve ter sempre presente a necessidade reforçada de motivar as pessoas que a compõem¹⁶, incluindo necessariamente, e em primeira instância, o coordenador ou a chefia.

O *Motivation Questionnaire* (MQ)¹⁷, um estudo feito por Baron, H. (1994), com gestores da indústria de telecomunicações mostrou que o desempenho dos gestores está fortemente relacionado com a sua motivação.

No caso dos vendedores, para além de outras qualidades e capacidades, a motivação para o desempenho de tarefas de vendas deve ser um critério de peso a ter em conta na sua escolha. Ou seja, entre as características ou aptidões dos escolhidos, uma das mais

¹⁶ Graham, A. citado por Simpson, W.A. (1990) refere que um dos factores cruciais do sucesso em qualquer actividade é a capacidade de gerar a motivação das pessoas envolvidas.

¹⁷ O MQ abrange dezoito dimensões passíveis de mensuração, que estão divididas em quatro grandes áreas: escalas de energia e dinamismo, escalas de sinergia que ajudam a avaliar a adequação aos contextos profissionais e valores culturais da empresa, escalas intrínsecas e escalas extrínsecas.

importantes é que eles estejam motivados para o desempenho das tarefas de vendas. Brashear, T.G., (1997) refere que o vendedor deve possuir uma *vocacional esteem for sales jobs*.

Na mesma linha de pensamento, Churchill et al. (1985)¹⁸ sugeriam a motivação, entre outras variáveis como determinadamente influenciadora do desempenho dos vendedores. Mas se um gestor tem a vantagem de contar com um colaborador intrinsecamente motivado, ele não pode ficar descansado. Ele deve actuar permanentemente para não deixar baixar o nível dessa motivação.

4.3 – A PROBLEMÁTICA DAS RECOMPENSAS

4.3.1 – TIPOS DE RECOMPENSAS

A maioria dos autores costuma distinguir *recompensas intrínsecas* (as quais afectam a realização e satisfação pessoais) das *extrínsecas ou explícitas* (pagamentos, promoções, etc., as quais dependem de terceiros, como chefes, colegas, etc.).

Para Almeida, F.N. (1992), das *recompensas intrínsecas* fazem parte as seguintes: prazer em desempenhar a função, coerência interna e prazer de vencer. Prazer na função significa a satisfação que a pessoa obtém pelo simples desempenho das tarefas, isto é, o prazer que lhe dá executá-las. Por coerência interna entende-se o grau de adequação da sua conduta à sua consciência. É o caso de uma pessoa ficar satisfeita por ter um bom desempenho independentemente das normas definidas pela organização. Por último, o prazer de vencer está estreitamente relacionado com uma das características mais identificativas das actividades de vendas que é o desafio a que os seus intervenientes permanentemente se submetem.

Das *recompensas extrínsecas* fazem parte recompensas oriundas de agentes externos para premiar desempenhos. Estão neste campo os aumentos de ordenado, atribuição de prémios pontuais, antes ou após se atingirem determinados níveis de desempenho, promoções e

¹⁸ cit. Gilliis, C. et al. (1998)

outras recompensas simbólicas pelo mesmo motivo e ainda o simples reconhecimento, verbal ou escrito, de chefias, ou mesmo de colegas, etc.

4.3.2 – CARACTERÍSTICAS DAS RECOMPENSAS

O efeito das recompensas depende das suas características, entre as quais se incluem:

- ♦ Induz a maior empenho – Isto, devido à permanente expectativa de ser contemplado com recompensas. Para que a utilização das recompensas surta efeito, não é obrigatório que um grande universo de colaboradores seja abrangido por recompensas para além da remuneração base. Só o facto de as pessoas sentirem a possibilidade de serem contemplados com recompensas minimamente aceitáveis, induz a sua motivação. Não é a mesma coisa as pessoas terem uma pequena chance (mesmo em dezenas de potenciais contemplados), ou não terem chance nenhuma. Muitas organizações aproveitam-se deste (largo) período de expectativa para aumentar a intensidade de trabalho.
- ♦ Visibilidade – As recompensas devem ser perceptíveis não só para quem as recebeu e em princípio as mereceu, mas também para quem as não recebeu, cumprindo dessa forma um duplo objectivo.
- ♦ Reversibilidade – As recompensas surtem mais efeito se forem variáveis e sobretudo temporárias. Se elas se transformam numa rotina, acabam por ficar dissimuladas nas retribuições fixas, transformando-se aos poucos em direitos irreversíveis. Quando isso acontece, deixam de chamar a atenção como um factor que premia as diferenças nos desempenhos. Como consequência, não atingem o principal objectivo de despertar ou aumentar a motivação (esforço/empenho).
- ♦ Podem ter origem/fontes diversas – À medida que as organizações funcionam de uma forma cada vez mais participativa, as recompensas são determinadas por outros intervenientes que não só o superior hierárquico. Os colegas e os clientes têm cada vez mais influência na atribuição das recompensas.
- ♦ Uma má gestão das recompensas pode conduzir à punição involuntária dos melhores – Acontece com frequência que os colaboradores com melhor desempenho acabam muitas vezes por ser os mais penalizados. Por exemplo, em tempo de restrições

orçamentais, os que auferiam mais rendimento, por terem melhor desempenho, vêm emagrecer esses rendimentos mais significativamente que outros colaboradores, isto se o critério para o corte for a utilização de uma taxa percentual fixa (por exemplo, se o corte for 10% para todos). Quando há reduções na formação, os mais afectados tendem a ser os que têm melhor desempenho, pois as organizações dão prioridade de aprendizagem a quem precisa de melhorar o desempenho. O mesmo se passa na concessão de dispensas, férias ou deslocações a eventos, como congressos: os mais contemplados são por vezes os que têm mais fraco desempenho, pois a sua ausência não compromete tanto o cumprimento dos objectivos. De igual modo, quando é necessário atingir objectivos mais exigentes, os melhores, que já tinham objectivos exigentes, ainda ficam mais sobrecarregados porque neles se acredita que respondam melhor às novas exigências.

4.3.3 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS *REWARDS* EXTRÍNSECAS EXTRA

Kohn A. (1993) utiliza o termo *rewards* para se referir às recompensas extrínsecas extra, pelo que ao longo desta secção, sempre que se fizer referência às recompensas, sobretudo argumentos contra, estamo-nos a referir àquele tipo de recompensas.

Kohn A. considera que os planos de incentivos pura e simplesmente não funcionam. Refere este autor que a grande maioria das empresas americanas utiliza, de uma forma ou outra, programas baseados em recompensas materiais com o intuito de motivar os seus trabalhadores, fazendo depender certas compensações da obtenção de determinados índices de desempenho. Os gestores continuam a acreditar no poder redentor das recompensas e que as pessoas terão um melhor desempenho se lhes for prometido algum incentivo extra.

No entanto algumas evidências têm apontado em sentido contrário. Baseando-se em estudos empíricos feitos em escolas e em contextos de trabalho, Kohn A. (1993) mostra que as recompensas enfraquecem o próprio processo que pretendem melhorar.

A teoria comportamental resultante de pesquisas laboratoriais em animais está indirectamente na origem de muitos programas de incentivos (remuneração variável em função de desempenho extra), tais como: pagamentos em dinheiro à peça, para operários, opções de acções para executivos de topo, privilégios especiais para os designados empregados do mês, comissões para a força de vendas, etc. A imaginação para os

chamados modelos comportamentais da motivação tem sido bastante e vão desde medalhas, banquetes, férias, ou dinheiro que se adiciona ao vencimento fixo.

Inclusive os gestores que habitualmente advogam e promovem o funcionamento dos seus colaboradores em equipas de trabalho, a gestão participada, melhoria contínua, etc. também utilizam de uma forma ou outra, sistemas de incentivos para recompensar desempenhos extra. Nos últimos anos, o pensamento e a prática nesta área pouco mudaram. Mesmo os que criticam os planos de incentivos não vão para além de críticas ou achegas nos pormenores de implementação.

Se uma recompensa – dinheiro, prémio, elogio, ou simplesmente vencer um desafio – se torna na razão principal pela qual uma pessoa é atraído para certa actividade, essa actividade passará a ser encarada de uma forma menos agradável, isto é, passamos a ter menos prazer na sua execução. Em qualquer tarefa, seja qual for o grau de prazer que possa dar a sua execução, esse prazer fica desvalorizado, se for encarada como um meio em vez de o ser como um fim.

Mas será que efectivamente as recompensas (extrínsecas) extra são eficazes? Segundo Kohn (1993), só para situações temporárias. Quando se pretende alterar as atitudes e os comportamentos duma forma duradoura, as recompensas (tal como os castigos), são ineficazes. De um modo geral, logo que as recompensas são retiradas, a pessoa retoma os seus comportamentos anteriores.

Estudos, sobretudo a nível dos executivos, feitos por Jenkins, G. D. Jr.,¹⁹ associam os pagamentos de incentivos à rendibilidade e outros indicadores de desempenho das empresas. As conclusões apontam para pouca correlação ou mesmo correlação negativa entre essas retribuições e o desempenho devido aos incentivos extra.

Os estudos mostram que retribuições mais altas, devido ao acréscimo desses incentivos extra, não originam melhores desempenhos.

O principal impacto que os defensores dos sistemas de incentivos pretendem com a utilização de recompensas extra, é que estas afectem a motivação. Pensamos que não, por outro lado também dificilmente terá influência directa no saber fazer (capacidade técnica). Indirectamente, contudo, pode influenciar o saber, se tivermos em conta que um colaborador mais motivado esforça-se no sentido de melhorar os seus conhecimentos,

tomando a iniciativa de frequentar cursos de formação ou, numa postura autodidacta, fazendo leituras de livros e revistas especializadas.

Larson, J. A. e Rich J. T., da McKinsey & Co.¹⁹ fizeram estudos sobre planos de incentivos para executivos e sobre o impacto dos incentivos financeiros no desempenho final das empresas. Concluíram que poucas diferenças havia nos resultados entre aquelas que utilizavam os planos de incentivos e as que não utilizavam. Interessante foi o estudo feito por Jenkins,¹⁹ sobre os incentivos concedidos a um grupo de soldados de certa empresa. Aqui, encontrava-se em vigor determinado sistema de incentivos, o qual devido a aspectos legais foi subitamente interrompido. Se tal como dizem os defensores dos incentivos financeiros, os mesmos favorecem a motivação, a sua eliminação deveria afectar negativamente a produção. Foi exactamente o que aconteceu, mas só no princípio, pois em seguida a produção recuperou, atingindo níveis nunca antes observados.

Guzzo, R. A., (1985) professor de psicologia da Universidade de Maryland, cit. por Kohn (1993) efectuou uma análise a 330 comparações, resultantes de 98 estudos versando o tema “como é que os programas de intervenção (incentivos) afectam a produtividade”. Numa primeira apreciação dos estudos conduzidos por Guzzo, concluiu-se que existia uma relação positiva entre os incentivos financeiros e produtividade, mas após a triagem dos trabalhadores ausentes ou que entretanto saíram da empresa, já essa correlação ficou menos notória. Em contraste, programas de formação ou de fixação de objectivos tinham muito maior impacto na produtividade e, por sua vez, no nível do desempenho.

McGraw, K., professor de psicologia da universidade de Mississippi, citado por Kohn A. (1993), referiu que o princípio básico das recompensas funciona apenas em contextos restritos, isto é, para tarefas que não são especialmente interessantes.

Os sistemas das recompensas extra (sistemas de incentivos) falham porque, de um modo geral e no curto prazo parecem resolver os problemas. No entanto, afectam negativamente a melhoria do desempenho a longo prazo.

A seguir se discriminam alguns aspectos negativos das recompensas extra:

- Pagar para motivar alguém, não resulta – A afirmação de Dening, W.E., cit. por Kohn A. (1993), de que *pay is not a motivator* parece surpreendente. É claro que as pessoas

¹⁹ cit. por Kohn, A. (1993)

se preocupam tanto mais com o dinheiro quanto menos ganham. Mas isso não significa que o dinheiro seja motivador. Não há nenhuma base sólida para a assunção de que pagar mais às pessoas as encoraja a trabalhar melhor ou mesmo mais, numa perspectiva de longo prazo. O facto de ganhar pouco dinheiro pode desmotivar as pessoas (arrefecer o seu empenho), mas isso não significa que mais e mais dinheiro traga satisfação acrescida e que induza uma maior motivação.

Nesse sentido, **deve-se pagar bem e de forma justa às pessoas, mas de seguida fazer-se tudo para as ajudar a esquecer o dinheiro.**

- As recompensas extra punem – Atitudes coercivas e que provocam o medo destroem a motivação e criam desobediência. Como dizia Herzberg (1968), “tal como um determinado produto gera movimento nas plantas, na altura em que é ministrado”, o mesmo se passa com **as recompensas extrínsecas extra, provocam movimento, mas não motivação.**

Castigos e recompensas, são dois lados da mesma moeda. As recompensas têm um efeito punitivo semelhante aos castigos. Não é diferente dizer “faz isto e terás aquilo” de “faz isto (ou não faças) e aqui está o que te acontecerá”.

A experiência de ser controlado, assume um cariz punitivo, a longo prazo. De igual forma, o facto de não se receber uma recompensa esperada tem um efeito semelhante a um castigo. E quanto mais desejada for a recompensa, mais desmoralizante será não a conseguir.

A nova escola de gestores que exorta a “apanhar” pessoas a fazer algo correcto e recompensá-las por isso, não é diferente da velha escola que obrigava a “apanhar” pessoas a fazer algo incorrecto e impelia a puni-las se a situação se repetisse.

- As recompensas extra provocam ruptura nos relacionamentos –A disputa pelas recompensas, sobretudo entre colegas próximos, pode gerar conflitos que prejudicam o espírito de competição saudável e desejável. Os defensores da qualidade total advogam que os programas de incentivos individuais reduzem a possibilidade de cooperação, porque todas as pessoas pautam a sua actuação no sentido da obtenção de ganhos individuais e nunca no sentido de melhorar a organização para a obtenção de ganhos

colectivos. Nada melhor para destruir a cooperação e por essa via a excelência organizacional, do que forçar as pessoas a competir por um lugar numa classificação que se traduz em recompensas.

Quando os trabalhadores competem por incentivos limitados, isto é, que não dão para todos, os colegas são vistos e tratados como obstáculos ao seu sucesso. Com a utilização do sistema de incentivos, a relação com a hierarquia também se deteriora, pois os colaboradores sentem-se de certa forma policiados.

- As recompensas extra induzem à falta de transparência - Como o objectivo é a obtenção duma recompensa, os colaboradores têm tendência a ocultar dificuldades e problemas, tentando sempre dar a ideia de que tudo corre sobre rodas, quando tal pode não acontecer.

Quando se transmite às pessoas que o seu rendimento vai depender da sua produtividade ou dos resultados obtidos, toda a sua atenção centrar-se-á exclusivamente nesses números. Nessa perspectiva, podem tender a viciar procedimentos, a actuar de forma não ética, ou mesmo ilegal. Ainda, por exemplo, quando o trabalho das pessoas é pago à peça, têm tendência a escolher as tarefas fáceis ou rápidas, pois trabalha-se para o imediatismo. As pessoas têm as vistas curtas porque são encorajadas a pensar no que vão receber em troca do seu esforço. Tal verifica-se com tanto maior intensidade quanto maiores forem os valores em causa.

- As recompensas extra podem ser subterfúgio para uma gestão facilitista - Os gestores usam os sistemas de incentivos, de uma forma mais ou menos consciente, para substituir uma gestão empenhada e acompanhante. Neste tipo de gestão, sem dúvida mais exigente, o gestor tem que se empenhar para facultar as ferramentas necessárias e um bom ambiente de trabalho aos seus colaboradores, preocupar-se bastante com o *feedback* e facilitar a auto-realização. Sem dúvida que é mais cómodo e fácil acenar com um bónus e esperar pelos resultados.

Tal como escreveu Pearce, J.L., professor da *Graduate School of Management*, da Universidade da Califórnia, cit. por Khon (1993), no livro "*Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organization Theory*", actualmente pagar para obter desempenho, "*impedes the ability of managers to manage*".

- As recompensas extra desvalorizam o interesse – Se o nosso grande objectivo é a excelência, nenhum incentivo superficial pode alguma vez suplantiar a motivação intrínseca. Uma pessoa ficará tanto mais satisfeita, quanto mais dinheiro receber, mas quem executa um trabalho excepcional, não trabalha com o objectivo de receber essas importâncias, mas por gostar do que está a fazer.

Na aplicação dos sistemas de recompensas extra subestima-se a motivação intrínseca. Estudos feitos por Baird, R.W. (1985), cit. por Kohn A., (1993), para diversos tipos de tarefas ou recompensas extra, comprovaram isso mesmo. Os sistemas de recompensas extra são particularmente perniciosos quando está em causa o desempenho de tarefas complicadas ou interessantes para quem as executa.

As recompensas extra influenciam e controlam o nosso comportamento. E quando nos sentimos controlados, perdemos grande parte do interesse pelo que estamos a fazer.

Estudos feitos por Freedman, L.J. (1992, cit. por Kohn A., 1993), confirmam que quanto maior é o incentivo que nos é oferecido, mais negativa é a forma com que encaramos a actividade que executamos e que está na origem do bónus. E acrescenta, “se têm que nos aliciar para fazer algo, é porque se trata de algo que nós não gostamos muito de fazer”.

Qualquer incentivo, ou sistema em que o desempenho extraordinário seja pago, tem como consequência a diminuição do entusiasmo das pessoas nesse trabalho.

As recompensas desencorajam a assunção do risco – Refere Maegle, M.J. (cit. por Kohn A., 1993): se a recompensa for significativa, as pessoas fazem exclusivamente aquilo que lhes for pedido fazerem. Desta forma acabam por ser encorajadas a pensar mais no que podem auferir por executar determinada tarefa, ficando menos inclinadas a tomar iniciativas, equacionar soluções alternativas para a resolução dos problemas, numa palavra, ficam menos criativas e menos propensas a assumir riscos. A gestão baseada nas recompensas extra é oposta a uma estratégia de criatividade. Nestas circunstâncias, as pessoas minimizam os desafios e não se preocupam com a inovação.

O objectivo excelência impulsiona-nos numa direcção; as recompensas extra, noutra.



Os gestores que utilizam as recompensas extra dizem: “Faz isto e recebes aquilo”, mas focando a tua atenção em “aquilo” em vez de “isto”. As recompensas extra apenas motivam as pessoas a obter essas recompensas.

Resumindo a posição de Kohn (1993) – As investigações mostram que a atribuição de recompensas extraordinárias só resulta pontualmente e durante um determinado período de tempo. Não criam um envolvimento duradouro em qualquer actividade ou acção. Apenas alteram temporariamente o que fazemos. Dinheiro insuficiente desmotiva, mas oferecendo mais pode não ser sinónimo de mais motivação. Este autor defende outros critérios de compensação como a distribuição de lucros, formação, responsabilidade laboral, etc.

Defende ainda Kohn que o mais importante é convencer os gestores para pararem de manipular os seus colaboradores com recompensas variáveis e punições.

Considera também que o caminho para a qualidade e para a excelência passa por aquilo a que designa de três Cs: *Choice* (selecção), *Collaboration* (colaboração) e *Content* (conteúdo).

Selecção – Significa que os colaboradores devem ser escolhidos em ordem a estarem aptos a participar na tomada de decisões sobre o que fazem no dia a dia. **Colaboração** –

Significa que devem ser criadas estruturas para facilitar a troca de ideias e a entreaajuda.

Conteúdo – Parafraseando Herzberg, F., quando se pretende ter pessoas motivadas para fazer um bom trabalho, deve-se-lhes entregar um trabalho interessante para fazer.

Alguns autores embora não completamente concordantes com a utilização de recompensas extra, têm contudo uma opinião diferente da de Kohn. Entre eles destacamos:

- ❖ Baker, G.P.,²⁰ Professor da Harvard Business School – Em sua opinião a maior omissão de Kohn é não apresentar alternativas aos planos de incentivos. Baker considera que não se devem acabar com os sistemas de incentivos. Os gestores devem é aprender a utilizar o poder dos incentivos para conduzir a eficácia individual dos colaboradores e da organização. Devem premiar mais a produtividade de uma equipa e recompensar menos os resultados individuais, para se obter uma maior cooperação

²⁰ cit. por Kerr, S. (1997)

entre os seus membros. Sem nenhum incentivo extrínseco, como complemento do que guia intrinsecamente os indivíduos, as organizações tornam-se inflexíveis e difíceis de gerir.

- ❖ Appelbaum, S.H.,²⁰ Professor na faculdade de Administração e Comércio, em Montreal, Canadá, et al. – Apesar de muitos sugerirem que o clima organizacional ideal deve possibilitar formas de independência, reconhecimento e responsabilização, o desempenho de alguns trabalhadores, sobretudo em ambientes de mudança organizacional, poderá ainda e também ser motivado por factores de satisfação extrínsecos, como por exemplo, pagamentos pecuniários, segurança e condições no local de trabalho, lembranças, regras de trabalho explícitas, fixação de objectivos e acompanhamento da sua concretização, etc.
- ❖ Walters, D.,²¹ Director de Recursos Humanos – Os planos de incentivos, não sendo a resposta para todos os casos, podem ser uma boa ferramenta motivacional em certas circunstâncias. Mas sempre que utilizados devem atribuir valores palpáveis de molde a compensar minimamente o esforço despendido. Também devem ser objectivos.

As organizações actuais tendem a ser menos hierarquizadas, funcionando cada vez mais em grupos. Nesse sentido, é necessário que os elementos que compõem os grupos tenham sentido de cooperação e os gestores tenham maior versatilidade na gestão. A utilização de sistemas de incentivos deve fazer parte de uma estratégia para adequar os objectivos individuais aos da organização.

Em contextos não laborais a situação pode ser diferente. Por exemplo, no ensino os educandos não são pagos por irem às aulas. Uma eventual remuneração actua no sentido de deslocar a motivação intrínseca (gosto pelo que se faz) para a motivação extrínseca (fazer para receber). Essa deslocação é o efeito da reavaliação cognitiva provocado pela introdução de *rewards* em contextos onde o trabalho não é habitualmente remunerado.

No entanto, também neste domínio existem algumas opiniões que contestam a eficácia da utilização de certos estímulos para aumentar a motivação e dessa forma melhorar os resultados. Amabile (1985) fez estudos sobre jovens estudantes com inclinação poética. Um grupo foi aliciado com recompensas extrínsecas (dinheiro, acesso privilegiado à

²¹ cit. por Kerr, S. (1997)

universidade, etc.) e a outro apenas os movia razões intrínsecas (prazer de escrever, satisfação pela auto-expressão). Os resultados indicaram que o primeiro grupo não só se mostrou menos criativo que o segundo como a qualidade do seu trabalho diminuiu significativamente, após começarem a receber recompensas.

4.3.4 - A MOTIVAÇÃO E A CRIATIVIDADE – Refere Amabile, T.M. (1998) que em cada indivíduo a criatividade é função de três componentes: conhecimentos técnico/científicos, capacidade de pensar de forma criativa e motivação.



Fig.3: Componentes da criatividade

(Amabile, T.M., 1998)

Será que os gestores podem influenciar estas componentes? A resposta é um enfático sim, para o melhor e para o pior, através das práticas de gestão.

Amabile define essas variáveis, da seguinte forma:

Segundo a autora, uma paixão interior pelo trabalho que se faz, conduz a soluções mais criativas dos problemas do que o aliciamento das recompensas extrínsecas (externas). Essa **componente interna, também chamada de motivação intrínseca**, pode ser influenciada pela envolvente laboral **mas depende sobretudo do interesse do próprio trabalho, supondo que na estrutura de necessidades do empregado dominam as necessidades de realização**. A componente externa ou extrínseca, pode revestir por exemplo, as formas de um reforço positivo, ou de um reforço negativo, ou mesmo de uma punição.

Se, por um lado, o saber e o pensar de forma criativa são as matérias-primas indispensáveis para ter um bom desempenho; por outro, o factor motivação determina o que as pessoas fazem no momento.

Por exemplo, um cientista pode ter um excelente *curriculum* e uma grande facilidade em gerar novas soluções para resolver problemas, mas se lhe falta a motivação para desempenhar determinada tarefa, simplesmente não a faz. O seu saber e pensamento criativo não se evidencia, ou simplesmente é utilizado em outra coisa qualquer.

Se o cientista for aliciado financeiramente para desempenhar determinada tarefa, ou se for ameaçado de despedimento se a não concretizar, estaremos a influenciar o seu comportamento que será condicionado por factores extrínsecos.

O dinheiro pode estimular a sua criatividade, mas geralmente não a sustenta de forma duradoura, especialmente quando as pessoas se sentem controladas ou subornadas. Isto é, o dinheiro, por si só não faz com que os trabalhadores fiquem apaixonados por aquilo que fazem. Uma actividade ou uma função considerada insípida, não passa a ser mais interessante ou entusiasmante só porque é paga.

Por outro lado, o interesse intrínseco pela execução de uma tarefa tipicamente declina quando alguém passa a ser pago (se não o era) ou passa a ser pago com extras.

Amabile, T.M. (1998) encontrou na sua pesquisa bastantes evidências de que existe uma relação directa entre a criatividade e a motivação intrínseca. **As pessoas são mais criativas**

quando se sentem motivadas, em primeira mão, mais pelo interesse, satisfação e desafio do próprio trabalho do que por estímulos.

4.3.5 – A IMPORTÂNCIA DAS PERCEPÇÕES SOBRE A EQUIDADE NA EFICÁCIA DAS RECOMPENSAS

Refere Tyagi (1985) cit. por Harmon, H.A. et al. (1997) que as percepções de equidade influenciam o grau de atracção das recompensas. Os vendedores podem formar uma percepção da atracção, ou valor, das recompensas que pode não coincidir com as intenções dos gestores de vendas. Com efeito, constata-se que a percepção dos gestores e dos seus colaboradores sobre as recompensas, ou sobre os factores que influenciam a motivação, são frequentemente divergentes.

Assim, os vendedores podem associar níveis de importância às recompensas diferentes daqueles que podem ser esperados por quem as concede. Este facto é especialmente notado quando os receptores se apercebem de que essas recompensas são distribuídas de uma forma não equitativa. A equidade (ou a iniquidade) pode ser influenciada pela situação envolvente e pelas características individuais do preceptor. O facto da envolvente das organizações de vendas ser bastante dinâmica e em mudança constante, faz com que a percepção da equidade seja alterada com frequência. Consequentemente afecta a motivação dos vendedores e o seu desempenho.

De um modo geral, o departamento preferido para aplicação dos planos de incentivos é o comercial e por vezes o marketing por serem aqueles cujos resultados são mais visíveis e fáceis de medir. Essa visibilidade permite que todos façam comparações entre as recompensas recebidas e resultados obtidos. Sobretudo na área das vendas, as comparações são mesmo encorajadas. É em grande parte devido a essa visibilidade, incentivada, que as percepções de iniquidade têm mais acuidade.

No entanto, deve ter-se em conta que dar prémios só aos colaboradores do departamento de vendas pode não ser suficiente para a organização ter o sucesso desejado na vertente da motivação global dos seus colaboradores e da obtenção de um espírito de equipa coeso e ganhador. Por exemplo, se os colaboradores do sector produtivo forem muito menos contemplados pelos sistemas de incentivos relativamente aos colegas das vendas, tal pode

prejudicar a empresa, pois pode haver algum “boicote” no desempenho das funções da produção, devido à tal possível percepção de iniquidade.

É hoje considerado que os desafios dos vendedores são, regra geral, superiores aos de outras funções. Na verdade, atendendo à influência directa que a actuação dos vendedores tem nas receitas e na sobrevivência das empresas, a fixação, grau de exigência, acompanhamento e cumprimento dos seus objectivos é hoje em dia, bastante mais visível, controlada e acompanhada do que as de outras funções. O mesmo acontece com os gestores que, directa ou indirectamente, os coordenam.

Os gestores de vendas que pretendam ter sucesso devem ser sensíveis aos desafios das posições de vendas, à envolvente das vendas e, mais recentemente, àquilo que Harmon, H.A. et al. designam de *gender differences*, ou diferenças entre homens e mulheres.

Recentemente, surgiu uma nova realidade a que os gestores da força de vendas têm que estar particularmente atentos, que é a entrada crescente de mulheres para as funções de vendas, inclusive para posições de coordenação e gestão. Este facto também influencia a apreciação da problemática da equidade. Linkemer, (1997)²² alerta para a necessidade de gerir, com isenção de preconceitos, a diferença entre sexos nas organizações vendas, tanto mais quanto nesta fase de mudança que alguns países (como Portugal) atravessam, as chefias são ainda maioritariamente homens.

Em sintonia com a sua maior influência na sociedade portuguesa e restantes países ocidentais, a percentagem de elementos femininos nas organizações de vendas tem vindo a crescer duma forma significativa nos últimos anos. A tendência é para que esta percentagem cresça ainda mais, inclusive em funções de chefia ²².

Sobretudo nos países mais desenvolvidos, essa diferença vai continuar a diminuir devido não só a exigências legais como à difusão das crenças sobre igualdade entre sexos. Na verdade, confrontados com essas exigências legais e com a difícil posição de demonstrar que os métodos de contratação e promoção não são discriminatórios, os gestores de topo das empresas, apesar de serem maioritariamente homens, farão esforços crescentes no sentido de recrutar e reter mulheres qualificadas.

²² cit. Por Harmon, H.A. et al. (1997)

Até à pouco tempo tem existido uma preferência pelo elemento masculino para exercer funções de vendas. Essa situação tem vindo a alterar-se, acompanhada das naturais reacções dos homens, na medida em que afecta o seu tradicional *status quo*.

Dessa forma com o previsível aumento da percentagem das mulheres na composição da força de vendas, mesmo na função de chefias, a percepção de iniquidade relativamente às mulheres, por parte dos homens (incluindo chefias) pode tender a aumentar, na medida em que, para contrariar preconceitos sexistas, os gestores podem mesmo tender a tomar decisões favorecendo as mulheres. Na verdade, por vezes os gestores inflectem radicalmente a sua actuação passando para o extremo oposto, privilegiando agora de um modo geral, muito mais o elemento feminino.

4.4 – O COACHING

Os gestores sempre se sentiram responsáveis por motivar os seus colaboradores. Tem sido prática corrente ao longo de muitos anos, a utilização de mecanismos, em particular recompensas extrínsecas, para estimular a motivação.

Entende-se hoje que uma empresa de sucesso não é tanto aquela que tem bons líderes, mas a que faz emergir constantemente novos líderes. Um líder deve inspirar confiança, saber transmitir a cultura e os objectivos da empresa, acompanhar os colaboradores, e desenvolver o potencial destes.

Hoje, as organizações atribuem cada vez maior importância ao *coaching*.

O *coaching* consiste em dar continuidade à formação do vendedor, no local e nas condições em que ele exerce as suas funções, isto é vender, organizar o processo prático da venda, etc. O *coaching* contribui para melhorar e complementar a aprendizagem obtida através de outras formações. Efectivamente algumas capacidades só podem desenvolver-se através da experiência. Como os principais gestores de clientes são verdadeiros gestores de negócios, eles devem aperceber-se das dificuldades e aprender com demonstrações e experiências práticas.

Nas organizações de vendas modernas, a figura dos *sales coaches* (treinadores) tem vindo a ser utilizada como uma solução para estimular a motivação e conseguir melhores desempenhos.

Como refere Richardson, L. (1998), as chefias devem despende uma maior parcela do seu tempo a ensinar e a desenvolver as capacidades dos subordinados (papel de líder treinador) e menos tempo a controlá-los (papel de comando ou de controlo).

Um gestor de vendas que progressivamente se vai transformando num verdadeiro *sales coach* tem obrigatoriamente que se preocupar com as dificuldades dos vendedores. Para isso deve fazer uso do diálogo e ser sensível às dificuldades das pessoas.

O verdadeiro *sales coach* deverá orientar e ajudar muito mais do que controlar, deve ouvir mais e falar menos.

A principal missão de um chefe é o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, dando-lhes *feedback* sobre o seu desempenho e utilizando formas apropriadas de incentivo.

Só utilizando o encorajamento e o reconhecimento como prática habitual de gestão e estimulando posturas de actuação desafiantes, consegue conquistar os colaboradores para o trabalho de equipa e evidenciar todo o seu potencial.

Desta forma, o treinador deve descentralizar e delegar. O desenvolvimento da capacidade de autonomia nos subordinados, permite-lhes resolver os problemas com que se deparam sem depender excessivamente do chefe. Actuando desta forma, o chefe consegue assim fazer dos colaboradores a chave do sucesso, porque os responsabiliza pelo seu próprio desenvolvimento pessoal.

Por vezes o *coaching* é incorrectamente associado a sessões longas; mas para conseguir os seus objectivos, o processo de *sales coaching* não deve demorar mais do que vinte minutos nas reuniões de sala (as quais não necessitam de ser diárias) e, uma vez no terreno, dois minutos diariamente podem ser suficientes.

Capacidades e características do *sales coach* :

- Presença (*presence*) – Deve transmitir autoconfiança e um sentimento de que é capaz de proporcionar orientação e ajuda. Estar preparado para ilustrar as soluções com exemplos.

- Adequação (*relating*) – Deve ser rigoroso nos objectivos e compreensivo na relação com as pessoas. Focar a atenção em uma coisa de cada vez.
- Interrogador (*questioning*) – Saber e ensinar a colocar questões fundamentais e pertinentes. Aprofundar o diálogo no sentido de ultrapassar as dificuldades. Deve ajudar os vendedores a ultrapassar os obstáculos pelos seus próprios meios.
- Saber ouvir (*listening*) – Deve saber ouvir o ponto de vista dos vendedores e identificar os obstáculos. Falar em segundo lugar e colocar as questões de uma forma honesta.
- Saber posicionar-se (*positioning*) – Deve saber discutir as questões, ser persuasivo, captando o ponto de vista dos vendedores.
- Verificação (*checking*) – Deve solicitar aos vendedores *feedback* da sua mensagem, não se centrando naquilo com que discorda e agradecer a quem coloca as questões. Dar *feedback* e solicitar *feedback* permite-lhe avaliar o grau de compreensão dos vendedores e as suas atitudes relativamente aos problemas e soluções encontradas.

O *feedback* é o elemento mais importante do *coaching*.

Existem duas espécies de *feedback*: o de *desenvolvimento* que visa melhorar o desempenho do vendedor, para atingir os objectivos; e o de *avaliação*, que faz comparações entre desempenhos actuais e desempenhos passados, ou entre desempenhos actuais e objectivos, com vista à melhoria do desempenho, ou à atribuição de compensações. O primeiro pode ocorrer diariamente e o segundo periodicamente, normalmente mês, trimestre, semestre ou ano.

Para clarificar o papel do *coach* nas novas organizações de vendas, Kerr, S. (1997), estabelece uma analogia entre a situação de um *coach* de vendas e de um treinador de futebol. Não obstante os jogadores precisarem de saber quem comanda, o treinador de sucesso é aquele que compreende que um equipa vencedora não se rege pelo culto do treinador reduzindo o resto do grupo a simples executantes. As equipas de futebol vencedoras assemelham-se a *fóruns* abertos nos quais toda a gente participa no processo de construção da estratégia; mas após a decisão tomada, todos se devem esforçar por cumpri-la”.

Tal como o treinador numa equipa de futebol, o *coach* numa organização de vendas deve actuar no sentido de melhorar o desempenho dos vendedores (os seus jogadores). Ele deve estar sempre presente, quer as coisas corram bem, ou menos bem. Elogiar quando se têm bons resultados (tal como no futebol, quando os jogadores marcam golos) ou ter uma palavra de compreensão, quando se perde um negócio (como acontece no futebol quando um jogador falha um *pénalty*, por exemplo). Analisar e corrigir o que correu mal, incentivar e explicar aos colaboradores para que na próxima vez corra melhor.

5 – *BEHAVIOUR-BASED MANAGEMENT CONTROL*

5.1. – *BEHAVIOUR-BASED CONTROL vs OUTCOME-BASED CONTROL*

A avaliação do desempenho das pessoas do departamento das vendas, tem vindo a transformar-se no assunto central da gestão da força de vendas.

O tema é bastante importante porque, por um lado faculta à gestão informação que auxilia em certas decisões, como promoções, remunerações, rotação de pessoas por várias funções, etc., e por outro ajuda na tomada de decisões com vista à melhoria do desempenho dos vendedores.

Referem Lancaster e Jobber (1994)²³ que do ponto de vista clássico, a gestão da força de vendas foca quase exclusivamente a sua atenção no recrutamento e selecção das pessoas adequadas para exercer funções de vendas e sobretudo na utilização de incentivos com vista à obtenção de resultados (ex: volume de vendas, número de novos clientes captados, quota de mercado da empresa, etc.). Eram estes que mediam e continuam, na maioria das empresas, a medir o desempenho dos vendedores. Mas esta é uma visão limitada da questão e com uma perspectiva de curto prazo. Cada vez mais o que conta é a atitude (comportamento) do vendedor no acto da venda e a construção de uma relação a longo prazo com o cliente. Para isso é preciso estar mais perto do cliente e satisfazer as suas necessidades.

Estudos teóricos e empíricos recentes mostram que o conhecimento aprofundado do desempenho das pessoas de vendas pode ser melhor avaliado através do comportamento no e do trabalho do que pelos resultados obtidos (Anderson e Oliver-1987, Challagalla, Shervani-1996 e Cravens-1993)²³.

Como facetas comportamentais referem características de fácil adaptação ou maleabilidade à variação dos produtos a vender, o trabalho em equipa, a apresentação e a planificação das vendas e as suas actividades de suporte.

O desempenho do comportamento dos colaboradores em determinadas actividades contribuem significativamente para a eficácia da força de vendas. Essas actividades

²³ cit. Piercy, N.F. et al (1998)

vão desde o planeamento das vendas (visitas /contactos com clientes) conhecimentos técnicos, adaptação ao tipo de produto/serviço a vender, envolvimento e participação no esforço de vendas em equipa, apresentação/demonstração de produtos, planificação e outras actividades suporte de vendas.

Já estudos teóricos e empíricos feitos antes por Anderson e Oliver (1987)²⁴ mostraram que os gestores podem obter um conhecimento aprofundado do desempenho dos vendedores, mais através da apreciação do seu comportamento do que dos resultados finais (convencionais ou clássicos) alcançados.

Aqueles autores sugeriam que o desempenho do comportamento dos vendedores nas actividades atrás referidas e naquilo a que designaram de *fact-finding*, têm um grande significado e contribuem bastante para a eficácia da força de vendas.

Anderson e Oliver (1987)²⁴ e posteriormente Cravens et al. (1993)²⁴ estabeleceram uma comparação, entre dois sistemas de controlo na gestão da força de vendas. Com base em estudos empíricos, em organizações de vendas *business to business*, distinguiram dois tipos de sistemas de controlo: um baseado nos comportamentos (*Behaviour-Based Control*, que passarei a designar como CBC); e outro baseado nos resultados (*Outcome-Based Control*, ou CBR).

No que diz respeito à utilização das retribuições, o método de gestão varia. No primeiro sistema, o gestor de vendas acompanha, dirige, avalia a actuação dos vendedores e recompensa-os com base numa elevada proporção de salários fixos. No segundo, o gestor assenta a avaliação dos vendedores com base nos resultados e utiliza o pagamento de incentivos numa forma mais significativa.

Challagalla e Shervani (1996)²⁴ demonstraram que existe um efeito positivo entre o CBC e o desempenho dos vendedores e apenas efeitos inconsequentes entre o CBR e esse desempenho.

Um caso concreto da maior importância atribuída à vertente comportamental é por exemplo o da empresa IBM. Esta utiliza indicadores como o grau de satisfação do cliente para medir o desempenho dos vendedores. Os gestores não descuram de modo algum os resultados,

²⁴ cit. Piercy, N.F. et al (1998)

atribuem no entanto bastante mais importância aos aspectos comportamentais, pois consideram que se incidirem a sua atenção sobre eles, contribuirão de uma forma consistente para a obtenção de melhores resultados.

Esquemáticamente a seguir se comparam os dois sistemas, estudados por aqueles autores.

Quadro 1: Comparação dos processos de controlo na gestão da força de vendas

CONTROLO BASEADO NO COMPORTAMENTO (CBC)	CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS DAS VENDAS	CONTROLO BASEADO NOS RESULTADOS (CBR)
Capacidades		
<i>Mais alto</i>	Conhecimento do produto	<i>Mais baixo</i>
<i>Mais alto</i>	Conhecimento da empresa	<i>Mais baixo</i>
<i>Mais alto</i>	Experiência integrada de vendas	<i>Mais baixo</i>
<i>Mais alto</i>	Competência profissional	<i>Mais baixo</i>
Atitudes		
<i>Mais alto</i>	Empenhamento na organização de vendas	<i>Mais baixo</i>
<i>Mais alto</i>	Aceitação da hierarquia (autoridade)	<i>Mais baixo</i>
<i>Mais provável</i>	Cooperação com a equipa	<i>Menos provável</i>
<i>Mais provável</i>	Gosto de feedback sobre o desempenho	<i>Menos provável</i>
<i>Mais baixo</i>	Propensão para assumir riscos	<i>Mais alto</i>
Motivação		
<i>Mais alto</i>	Motivação intrínseca	<i>Mais baixo</i>
<i>Mais provável</i>	Motivados pelo reconhecimento colegas	<i>Menos provável</i>
<i>Mais provável</i>	Motivados por contribuir p/ a organização	<i>Menos provável</i>
Estratégias de vendas		
<i>Mais alto</i>	Quantidade contactos (visitas) planeados	<i>Mais baixo</i>
<i>Em menor número</i>	Número de visitas a clientes	<i>Em maior número</i>
<i>Mais baixo</i>	Racio ocup. tempo vendas/outras ocupações	<i>Mais alto</i>

<i>Mais</i>	Tempo despendido activid. suporte vendas	<i>Menos</i>
<i>Mais</i>	Utilização da experiência nas vendas	<i>Menos</i>
<i>Aberto</i>	Várias técnicas de vendas	<i>Fechado</i>
<i>Mais</i>	Estratégias de orientação para o cliente	<i>Menos</i>
Desempenho		
<i>Mais alto</i>	Execução dos objectivos da org. vendas	<i>Mais baixo</i>
<i>Mais alto</i>	Satisfação das necessidades dos clientes	<i>Mais baixo</i>
<i>Mais baixo</i>	Vendas individuais obtidas	<i>Mais elevado</i>
<i>Mais baixo</i>	Outros resultados ou metas alcançadas	<i>Mais elevado</i>

Fonte: Anderson e Oliver (1987) e Cravens et al. (1993)²⁵

O CBC está associado a determinadas capacidades da força de vendas, tais como elevados conhecimentos do produto/serviço ou da empresa e elevada competência profissional. O CBR está associado a menores níveis de desempenho nessas vertentes. No processo CBC os agentes de vendas estão mais envolvidos com a organização, são mais receptivos a mudanças, mas menos propensos a assumir riscos relativamente ao processo CBR. O envolvimento na organização de vendas pressupõe uma significativa participação e acompanhamento das decisões por parte dos colaboradores. Neste sentido, é expectável que o grau de motivação dos vendedores seja maior nas organizações que baseiam a sua gestão no CBC. Também na estratégia de vendas das organizações com CBC, sobressai uma maior atenção à envolvente das vendas, utilização de novos métodos de vendas e atenção grandemente centrada no cliente. Nas organizações de vendas com CBR, é dada uma menor ênfase às situações referidas antes.

No âmbito do desempenho, o enfoque vai no sentido de alcançar os objectivos da organização e na satisfação das necessidade dos clientes de uma forma mais notória no CBC que no CBR. Verifica-se o contrário no que concerne aos resultados individuais imediatos, nomeadamente metas e objectivos de vendas.

²⁵ cit. Piercy, N.F. et al. (1998)

Em 1994, Oliver e Anderson²⁶ a propósito dos dois sistemas referem: “Níveis de acompanhamento e direcção, tais como os métodos de avaliação e compensação das pessoas das vendas, devem ser tratadas como dimensões interrelacionadas que colectivamente fazem parte dos sistemas de controlo de gestão”.

Qualquer das formas, não existe um sistema padrão que se possa seguir, pois as empresas ou qualquer organização tem as suas características próprias e as situações também variam.

Em 1992, Cravens²⁶ advogava que em algumas situações de vendas para empresas no segmento *business to business*, o CBC era mais apropriado.

Alguns autores defendem que a atenção dos gestores de vendas se deve centrar mais nos aspectos comportamentais do que nos níveis dos resultados com um fim único e primordial.

Estudos empíricos levados a cabo por Grant (1993)²⁶ e posteriormente por Grant e Cravens (1996)²⁶ baseados em inquéritos a chefes de vendas, confirmaram o seguinte:

1 – As pessoas das vendas com bom desempenho comportamental em actividades de suporte, directamente relacionadas com as vendas, terão desempenhos superiores nos resultados das vendas.

2 – Quanto maior for a intensidade com que a gestão utiliza o controlo das vendas baseado no comportamento:

2a – Maiores serão os desempenhos comportamentais da força de vendas (o quadro 1 atesta esta relação)

2b – Mais elevado será o desempenho dos seus resultados.

Neste sentido, quanto mais refinadas forem certas actividades de gestão como o acompanhamento, direcção, avaliação ou a retribuição dos colaboradores, mais elevado será o desempenho dos resultados da força de vendas.

5.2. – METODOLOGIA DO ESTUDO

O estudo referido foi feito por Grant e Cravens e resultou de inquéritos levados a cabo no Reino Unido. Os respondentes eram gestores de vendas que supervisionavam entre quatro e

²⁶ cit. Piercy, N.F. et al. (1998)

seis pessoas. Os quadros contendo as escalas e as variáveis utilizadas constam de um apêndice a este trabalho.

Na amostra pretendeu-se incluir organizações de todo o país com diferentes envolventes e características. O estudo baseou-se essencialmente em contactos pessoais feitos a 62 empresa e 144 gestores de vendas. Os autores acharam as respostas aceitáveis, atendendo à dimensão do questionário. Por outro lado, ao ser utilizada uma análise diferente, esta conduziu a resultados idênticos. Por essas razões consideraram possível uma generalização das conclusões,

Resumidamente a seguir se descreve o conteúdo dos referidos quadros, os quais se encontram descriminados no apêndice.

A1 – Traduz a apreciação hierarquizada dos gestores acerca do desempenho dos elementos da sua força de vendas. Por exemplo, os gestores consideram que relativamente aos vendedores que evidenciam um baixo desempenho, a componente mais saliente desse desempenho é o resultado seguido do trabalho em equipa. A classificação dos gestores relativamente aos vendedores com desempenho elevado é exactamente ao contrário. Por outro lado, para os melhores vendedores, os gestores atribuem maior classificação aos conhecimentos técnicos e apresentação das vendas.

A2 – Mostra-nos a diferença entre altos e baixos desempenhos numa óptica comportamental. E mostra-nos também que o grupo de vendedores com alto desempenho comportamental, observam um desempenho nos resultados significativamente alto.

A3 - Mostra-nos a diferença entre altos e baixos desempenhos nos resultados.

A4 – Descreve a percepção dos gestores de vendas sobre a sua própria actuação. Por exemplo evidenciando os gestores que baseiam a sua actuação na área comportamental. Mais especificamente, os gestores consideram que a sua actuação a nível do *coaching* ou da comunicação tem mais amplitude nos vendedores com desempenhos elevados do que nos de baixo desempenho. Do quadro também se conclui que os gestores despendem uma maior percentagem do seu tempo a vender e menor a gerir, nas equipas com mais baixo nível de desempenho.

A5 – Evidencia as questões que foram colocadas para medir o nível de desempenho dos vendedores, nas seguintes vertentes: conhecimentos técnicos, adaptação do estilo de venda

aos clientes, trabalho em equipa, atitudes no acto da venda, planificação de vendas e preocupações após o acto da venda. A escala utilizada variou entre 1 (necessidades de melhoramento nas actuações) e 7 (actuação saliente). Estas escalas basearam-se em estudos dos autores referidos na nota “fonte” do quadro.

A6 – Indica quais as questões que se colocam para avaliar o desempenho dos resultados da força de vendas. Ex: contributo do vendedor para os rendimentos da empresa, quota de mercado alcançada, angariação de clientes importantes e com elevada rendibilidade.

A7 – Explica como as chefias que utilizaram o método do CBC, mediram o acompanhamento dos vendedores. Ex: quanto tempo despende o gestor no terreno com o seu colaborador, ou como avalia o seu contributo e a qualidade do seu trabalho, ou com que regularidade fornece *feedback* de apreciação do desempenho, ou ainda com que regularidade a chefia incentiva e retribui o facto do vendedor ter alcançado os objectivos previamente fixados.

A8 – Mostra como as chefias auscultaram o envolvimento da força de vendas no funcionamento da empresa. Por ex: ao nível da inovação, criatividade, relacionamento com colegas ou superiores hierárquicos e direccionamento dos seu trabalho para os clientes. Ilustra ainda a opinião das chefias sobre o grau de ligação (lealdade) dos vendedores à empresa.

A9 – Mede o nível de satisfação das chefias de vendas no que concerne ao território geográfico em que actuam os seus colaboradores. Nomeadamente no domínio do seu potencial de clientes (número e/ou valor dos contratos possíveis), e da adequação da dimensão/qualidade dos elementos da força de vendas, etc.

5.3. - EMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho comportamental da força de vendas também é utilizada pelos gestores para medir o empenho dos elementos da força de vendas nas organizações. Consideram alguns autores que certos comportamentos influenciam consistentemente o sucesso no alcançar dos objectivos da organização. Tal resulta da sua actuação ou da postura dos vendedores nas actividades com grande importância para as vendas.

Em 1997 Oliver e Anderson²⁷ defendem que os resultados da força de vendas são inferiores quando se adopta o CBC, mas Cravens (1993)²⁷ defende uma relação directa entre o empenho dos colaboradores perante a organização e os desempenhos comportamental e de resultados. Os quadros A2 e A3 confirmam estas afirmações.

5.4. - REPARTIÇÃO TERRITORIAL

O território (zona, região ou área) de vendas (*sales territory*) é a unidade básica da organização da força de vendas. Dentro dessa zona o vendedor desenvolve contactos e é responsável pelas vendas directas (uma das vertente do *marketing mix*).

Como já referimos, a zona geográfica de actuação dos vendedores afecta os resultados. Na verdade, existem zonas com clientes de maior dimensão do que noutras e com potencial de vendas também diferentes, sobretudo se forem alvo de actuação de outros vendedores e/ou de produtos concorrentes.

Babakus^{27a} (1996), ao desenvolver um estudo baseado no “desenho do território, conclui que, quanto mais satisfeito estiver o gestor de vendas com o território que lhe é atribuído, mais elevados serão os desempenhos comportamental e dos resultados da força de vendas que coordena.

Considera mesmo que o grau de satisfação dum gestor de vendas deriva antes de mais, da sua percepção sobre a qualidade do território que lhe é destinado.

5.5. - IMPORTÂNCIA DO DESEMPENHO COMPORTAMENTAL

Um dos principais objectivos do gestor de vendas é melhorar o desempenho dos seus colaboradores.

Nesse sentido e atendendo ao que atrás foi referido acerca dos aspectos positivos da vertente comportamental, o gestor deve incidir bastante a sua atenção nessa matéria.

²⁷ cit. Piercy, N.F. et al. (1998)

^{27a} cit. por Piercy, N.F et al. (1998)

A exigência do nível de comportamento das pessoas das vendas tem a ver com as actividades exigidas pelo próprio processo de vendas; o seu desenvolvimento e os seus relacionamentos, quer com clientes, quer com chefias e mesmo colegas.

A avaliação do desempenho da força de vendas é hoje tema crucial e central para os gestores dessa área. Para que essa gestão seja eficaz é importante que os gestores compreendam as suas determinantes e obtenham informação adequada sobre o desempenho dos colaboradores.

A importância da informação obtida reside na possibilidade de facilitar tomadas de decisão para melhorar o desempenho da força de vendas (Cravens, 1995)^{27b} podendo servir para controlar algumas vertentes da gestão (Lublin, 1994) como sejam as promoções, níveis de remunerações, trocas ou transferências dos elementos das vendas para outros departamentos ou funções.

As abordagens sobre os factores que influenciam o desempenho têm sido vários. Churchill, (1985)²⁸ fala da percepção e compreensão das funções ou tarefas a desempenhar, do papel dos vendedores, das suas capacidades e de variáveis organizacionais. Brown e Peterson²⁸ falam do factor esforço. Sujan, (1993)²⁸ aborda o trabalho da força de vendas e a sua orientação para a aprendizagem permanente.

Bagozzi, (1978), Behrman e Perreault, (1984), Churchill, (1985) e Cravens, (1993)²⁹ todos realizaram pesquisas sobre as determinantes do desempenho da força de vendas. Mas o principal modelo precursor foi feito por Walker *et al.* (1977)²⁹. O desempenho é apresentado por estes autores como um resultado directo das seguintes variáveis: atitudes, níveis de habidade para executar correctamente as tarefas, motivação, percepção do papel, variáveis organizacionais e ambientais. Todas estas variáveis, por sua vez, são afectadas por variáveis pessoais. A percepção do papel, isto é, a percepção sobre as funções ou tarefas a desempenhar inclui a precisão na tarefa, entendimento do conflito da tarefa e a ambiguidade da mesma.

^{27b} cit. por Piercy, N.F et al. (1998)

²⁸ cit. Brashear, T.G. et al (1997)

²⁹ cit. Piercy, N.F. et al. (1998)

A selecção dos colaboradores, como já referimos, é extremamente importante, pois se os mesmos tiverem aptidões mais adequadas, tal pode facilitar significativamente toda a sua actuação e comportamento no desempenho das funções.

Ford (1987) e Gable (1992)²⁹ fazem mesmo referência à hipótese do comportamento das pessoas de vendas serem influenciadas de uma maneira não pré especificada pela idade, sexo, educação, emprego anterior, experiência de vendas, estado civil, cônjuge na profissão, orientação das recompensas intrínsecas e/ou extrínsecas e confiança vocacional. Nessa perspectiva e atendendo à importância da selecção correcta dos novos colaboradores, estes factores devem ser utilizados como critérios dessa selecção.

A grandeza das implicações no desempenho varia de autor para autor, quer seja abordado o controlo baseado no comportamento ou no controlo de *outputs* ou resultados (Challagalla, Shervani, Jaworski, Anderson e Oliver)²⁹.

Morris²⁹ concluiu que quando os gestores de vendas seniores são chamados a hierarquizar a importância da variedade de comportamentos e os resultados baseados nos factores relacionados com o desempenho, eles **consideram os factores baseados no comportamento primeiro que os factores de resultados convencionais** (vendas, lucro líquido, novas contas/clientes).

Na prática dão importância aos resultados das vendas, mas consideram que as variáveis comportamentais do pessoal de vendas tem uma influência significativa na obtenção desses resultados.

Quando se fala em desempenho dos resultados referem-se aos resultados obtidos pelo pessoal das vendas, tais como volume de vendas, quotas de mercado, novas contas/clientes, etc.

Autores como Anderson, Oliver, Behrman, Perreault, Challagalla e Shervan³⁰ sugerem também que o desempenho da força de vendas, pode ser analisado quer relacionando-o com o desempenho do comportamento, quer com o desempenho na obtenção dos resultados.

Challagalla e Shervani (1996)³¹ vêm distinguir actividades de controle (passivas) e capacidades de controle (pró-activas). As primeiras referem-se ao acompanhamento

^{29, 30 e 31} cit. Piercy, N.F. et al. (1998)

comportamental da força de vendas e à atribuição de recompensas e punições adequadas. As segundas encorajando e reforçando a tónica comportamental, realçam os atributos e as aptidões dos colaboradores da força de vendas. Esta actuação tem efeitos positivos na motivação intrínseca, nas capacidades de vendas dos colaboradores e no relacionamento com as chefias.

Do estudo realizado por aqueles autores (ver quadro A1) construiu-se um quadro com situações graduadas entre 1 (necessidades de melhoramento nas actuações) e 7 (actuação saliente). Estas escalas baseiam-se em estudos feitos por Behrman e Perreault (1982) Cravens (1993), John e Weitz (1989); Spiro e Weitz (1990).

Behrman e Perreault (1982) com base em pesquisas elaboraram uma escala para medir o desempenho dos resultados da força de vendas (ver quadro A2 e A3). Este sistema de controlo inclui quatro componentes: acompanhamento, direcção, avaliação e recompensa. Mais concretamente foram considerados os seguintes resultados a alcançar: obtenção de elevadas quotas de mercado, venda de produtos com elevadas margens ou elevados rendimentos, venda de novos produtos ou serviços, identificação e concretização de vendas de grande valor, obtenção de vendas de grande rentabilidade a longo prazo, ou o alcançar de vários patamares de objectivos de vendas.

5.6. - COMPARAÇÃO ENTRE DESEMPENHO COMPORTAMENTAL E DESEMPENHO DOS RESULTADOS – RESUMO E OUTROS CONTRIBUTOS

Os resultado das pesquisas feitas por Cravens (1993)³² em empresas americanas e por Grant e Cravens (1996)³² em empresas australianas, surgem as confirmações de que altos desempenhos comportamentais conduzem a altos desempenhos de resultados, nas organizações onde a gestão utiliza o CBC.

Existem outras teorias que relacionam o comportamento da força de vendas e o seu desempenho. Weitz (1981)³² estabelece uma ligação directa entre o comportamento e a eficácia dos vendedores. Brown e Peterson³² referem que o esforço tem efeitos no desempenho. Compararam o esforço despendido pela força de vendas nas actividades

³² cit. Piercy, N.F. et al (1998)

directas das vendas e as que implicam contacto directo com os clientes. Concluíram que todas elas têm um maior efeito no desempenho da força de vendas.

Esta questão é abordada de uma forma mais pormenorizada no capítulo sobre a eficácia da força de vendas.

5.7. - IMPLICAÇÕES NA GESTÃO – O CBC E O COACHING

Grant e Cravens (1996) referem que o CBC enfatiza o *coaching* e a liderança em contraposição com actuações de comandar ou ordenar no sentido clássico.

E tal como refere Piercy, N.F. et al (1998), o *coaching* pretende envolver os colaboradores desenvolvendo as suas aptidões ou potencial de vendedor. Como já foi referido, esse envolvimento contribui decisivamente para manter viva a motivação dos vendedores. E como? Utilizando atitudes de abertura à colaboração em vez de autoritarismo; acompanhar (ajudando) em vez de só criticar; facilitar o *empowerment* em vez de dar ordens; utilizando o *coaching* em vez de dominar; partilhando a informação em vez de ter uma postura de secretismo; ou adoptando processos de gestão que vá de encontro às necessidades individuais.

5.8. - A EFICÁCIA DA FORÇA DE VENDAS (EFV)

A EFV deve ser a principal preocupação não só de um Director de Vendas, mas também de todos os que coordenam equipas de vendedores.

A elaboração de um programa de Melhoria da eficácia da Força de Vendas (MFV) pode contribuir para um melhor desempenho dos vendedores e estimular o crescimento da organização, direccionando-a para os segmentos de clientes mais importantes, ao mesmo tempo que contribui para melhorar a eficiência da operação de vendas no seu todo.

O programa de MFV deverá ter uma grande preocupação em focar a atenção da força de vendas nos segmentos de clientes com mais alto potencial. Nesse sentido, a empresa deve dar especial atenção aos procedimentos organizativos. Por exemplo, criando uma base de clientes por perfil, com segmentações por produtos e serviços. Contudo, a empresa não se

deve limitar ao tradicional questionário para saber quem são os clientes. É necessário saber o que os clientes precisam, explorando toda a envolvente a essas necessidades, nomeadamente como pretendem ser tratados, tendo em conta as suas preferências de médio prazo. Tudo isto de uma forma integrada e não descurando critérios de rentabilidade. Para abordar a questão de como melhorar a eficácia da actuação da força de vendas, vamos basear-nos na posição de alguns autores sobre os factores que influenciam o desempenho dos vendedores.

Estudos feitos por Brashear, T.G. et al. (1997) concluem que as actividades relacionadas directamente com as vendas e a satisfação dos clientes têm uma influência positiva no nível do desempenho.

Concretamente, aqueles autores comparam os desempenhos altos e os desempenhos baixos e concluem que, em média, os colaboradores que despendem mais tempo em actividades de suporte (consideradas não produtivas no sentido da venda) como a prospecção ou o planeamento, apresentam desempenhos mais baixos. Ao contrário, os vendedores que ocupam mais tempo na satisfação das necessidades dos clientes e no essencial da função de vendas conseguem obter um nível mais elevado de desempenho.

Mas, se por um lado, os vendedores conseguem obter melhores desempenhos ocupando mais tempo em tarefas directamente relacionadas com a satisfação das necessidades dos clientes, essa ocupação não deve deixar de ser racional. Na verdade, acrescentam os mesmos autores, o problema que se coloca hoje em dia já não é só o de trabalhar de uma forma inteligente em vez de muito. É antes, trabalhar muitas horas e sempre de forma inteligente. Ou como dizia Suján (1994)³³ *working smart*.

Constatam também que os colaboradores que mais gostam da função vendas, são os que mais tempo despendem nas actividades directas das vendas e, por conseguinte, aqueles que estão mais próximos dos clientes. Também despendem mais tempo nessas actividades aqueles que têm motivação intrínseca para o fazer, os que têm cônjuges na mesma profissão, os que tiveram experiências anteriores de vendas, os que apresentam elevados níveis de *vocacional esteem*.

³³ cit. Brashear, T.G. et al. (1997)

A actuação dos gestores também tem grande influência na eficácia da força de vendas. Refere Beirolas, M. (1998), a gestão do tempo na dinamização e controlo das equipas deve ser uma das preocupações dominantes do gestor de vendas. Em análise recente conclui que 75% dos responsáveis comerciais, utilizam 45% do seu tempo em tarefas próprias da sua função, sendo o restante tempo utilizado em “tarefas fantasma”.

Como se pode verificar, o gestor dedica uma parcela de tempo muito pequena no aproveitamento do potencial da equipa, bem como à sua formação, quando deveria ser o contrário.

As constatações atrás referidas podem ser muito úteis para todos os gestores de vendas, no sentido de corrigir as suas actuações, quer no recrutamento ou selecção dos colaboradores, quer na redefinição das suas tarefas (essenciais), quer ainda no acompanhamento, motivação e supervisão da força de vendas.

Na avaliação do processo de funcionamento de uma organização de vendas, tendo subjacente uma ocupação adequada do tempo e respectivas actividades, devem ser colocadas as seguintes questões:

- 1 – Quais as actividades que as pessoas das vendas executam e qual a parcela de tempo que ocupam em cada uma.
- 2 – Quais os critérios de escolha dessas actividades em face duma procura competitiva?
- 3 – Quais as capacidades necessárias para satisfazer os clientes chave?
- 4 – Algumas tarefas podem ser transferidas para outros colaboradores, departamentos, ou empresas, sem diminuir o valor do negócio?
- 5 – A utilização de certas ferramentas e sistemas de suporte conduzem a melhorias e aumento de produtividade no tempo dedicado às vendas?

Refere Larson, M. (1997) que para uma eficácia superior da força de vendas é necessário ter a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo, a fazer a tarefa certa. Antes da aplicação de um programa de MFV, devem também ser equacionados outros pontos, nomeadamente o número de colaboradores.

Ultimamente tem sido prática corrente a implementação de processos de reengenharia e *downsizing* com a consequente redução, na maioria dos casos, do número de colaboradores.

Assim, parece paradoxal sugerir que uma empresa aumente o número de colaboradores e

continue a melhorar a produtividade e a eficiência. Tal só aparentemente contraria as teses dos defensores do *downsizing*. Na verdade, tudo tem a ver com o departamento onde ficam afectos esses novos colaboradores e as funções que lhes são atribuídas, isto é, mais próximo das vendas.

Já referimos que por vezes o pessoal das vendas ocupa demasiado tempo em tarefas que acrescentam muito pouco o valor às vendas. Assim, essas tarefas devem ser entregues a pessoal menos qualificado, ou algumas serem adjudicadas ao exterior. A título de exemplo, refiro as pesquisas e manutenção de bases de dados, fornecimento de informação de retaguarda aos vendedores ou registos de contactos para cada prospecção.

Outro tipo de actuação prévia ao programa de MFV é dar formação a todos os colaboradores das áreas das vendas, ou com elas directamente relacionadas e mudar as infra-estruturas tecnológicas naquilo que for necessário.

Mas de nada serve aproveitar eficazmente o tempo da força de vendas e ter uma infra-estrutura de suporte robusta se a empresa produz artigos que os clientes não querem, ou se a sua qualidade diminui, ou se a distribuição não funciona, ou se as campanhas de publicidade não vão ao encontro dos objectivos da empresa, ou ainda se a tecnologia do concorrente nos ultrapassa. Isto para concluir que toda a organização/empresa deve funcionar como um bloco homogéneo e comum, com o objectivo do aumento sustentado das vendas e fidelização de clientes.

5.9. - COMO MELHORAR A EFICÁCIA DA FORÇA DE VENDAS

Na sequência de questionário feito a executivos Piercy, N. F. et al. – (1998) identificaram e hierarquizaram 21 factores, os quais podem melhorar a eficácia e o desempenho da força de vendas.

Quadro 2: Factores de melhoria da eficácia da força de vendas

Factor	Média
1 - Encorajar a força de vendas a construir uma relação duradoura com o cliente-----	5,51
2 - Melhoria da qualidade do produto/serviço -----	5,19

3 – Diminuição tempo de resposta entre a recepção ordem de compra e entrega-----	4,80
4 – Dotar a força de vendas de sistemas de informação capazes-----	4,72
5 – Aumento da quantidade de formação em vendas para a força de vendas-----	4,65
6 – Aumento das despesas em publicidade e promoção de vendas-----	4,64
7 – Aumento da coordenação com outros departamentos-----	4,60
8 – Aumento do montante da formação facultada aos gestores-----	4,54
9 – Aumento do número de novos produtos-----	4,50
10 – Redução dos preços de venda-----	4,44
11 – Aumento do volume de formação s/ produtos/serviços (para a f. de vendas)----	4,41
12 – Melhoria do sistema de compensação da força de vendas-----	4,37
13 – Aumento do volume dos incentivos da força de vendas-----	4,35
14 – Desenvolvimento dos métodos de vendas em equipa-----	4,27
15 – Aumento do volume de formação em gestão geral para todos os vendedores ----	4,06
16 – Fornecer info. e meios informát. eficazes para os clientes fazerem pedidos-----	3,96
17 – Fornecer <i>telemarketing</i> de suporte aos vendedores no terreno-----	3,77
18 – Aumento do tamanho das equipas da força de vendas-----	3,71
19 – Aumento da especialização nos produtos por parte da força de vendas-----	3,66
20 – Aumento das vendas de produtos não produzidos pela nossa empresa-----	3,42
21 – Alterar o território dos clientes atribuído à força de vendas-----	3,23

Fonte: Piercy, N. et al. (1996)

Nota: Os itens foram apresentados/graduados numa escala de 1 (impacto nulo) a 7 (grande impacto)

Os factores considerados pelos gestores como chave para melhorar a eficácia da força de vendas são a construção do relacionamento com o cliente e a melhoria da qualidade do produto/serviço. Logo de seguida, é atribuída uma grande importância aos factores relativos à actividade de gestão de suporte interno. Esses factores são todas as actuações que se traduzam numa melhoria no tempo de resposta aos clientes, melhoria da formação nas vendas e na actuação de gestão no sentido duma melhor coordenação

interdepartamental. O método de gestão de CBC é importante, mas não é a única prioridade para melhorar a eficácia da organização.

A variável social – A importância dada à componente social nos programas de MFV incluindo a parte lúdica e desportiva, tem vindo a crescer. Nos últimos anos as organizações têm vindo a tirar proveito dessas vertentes complementando-as com a actividade profissional dos seus colaboradores, pois consideram que elas têm efeitos positivos na eficácia e desempenho de todos os colaboradores em geral e da força de vendas em particular. Sabendo disso, as organizações têm vindo a utilizar, incentivar e alargar essas práticas, não só através de métodos tradicionais, como também com novas ideias. Um desses casos tem sido a participação crescente de empresas em várias iniciativas *outdoor* como o *Challenger Trophy*, ligando a faceta de gestão/decisão rápida no terreno e em equipa para ultrapassar obstáculos da natureza. Pretende-se desta forma cimentar o espírito de grupo, o trabalho em equipa, estabelecendo analogias práticas com a vivência no dia a dia da vida das empresas

5.10. – AVALIAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS E DOS RESULTADOS

Devido à grande influência que o desempenho comportamental das pessoas de vendas tem no desempenho em termos de resultados, reforça-se a necessidade dos gestores de vendas colocarem bastante ênfase no perfil, no momento da selecção e depois na gestão das facetas comportamentais dos vendedores. Nesse sentido, os gestores de vendas devem dar bastante atenção às componentes de selecção, formação e desenvolvimento das pessoas de vendas.

Seleccção – A implementação do CBC requer uma escolha das pessoas com características que se enquadrem em determinado tipo de envolvente da função de vendas. Assim, são bastante importantes os processos de selecção para identificar essas características nos concorrentes aos lugares, nomeadamente as capacidade para se empenharem na organização de vendas, o gosto para cooperar com a gestão e com os colegas, o gosto pelo trabalho em equipa, orientação da actuação grandemente virada para o cliente, etc.

Em face do referido, há que repensar os critérios de selecção tradicionais das pessoas das vendas, as quais atendiam quase exclusivamente à actuação independente e orientada para os resultados, segundo Lancaster e Jobber - 1994³⁴. Estes autores defendem que os critérios de selecção devem assentar bastante mais em varáveis comportamentais, tendo em conta as aptidões dos seleccionáveis.

O **quadro 1** possibilita a elaboração de um guião indicativo para um correcto processo de selecção, com as necessárias adaptações à especificidade do ambiente de vendas de cada organização.

Formação – Os vendedores precisam de desenvolver com frequência as suas aptidões de vendas, através da formação e *coaching* para melhorar: os conhecimentos dos produtos, as aptidões para vender, a maneira de elaborar os planos de vendas e a execução de actividades de suporte das vendas.

De um modo geral as organizações devem dar mais atenção e disponibilizar mais recursos para a formação das pessoas de vendas, (incluindo os gestores) do que é tradicional.

O **quadro 2** comprova a importância da formação, nomeadamente na eficiência da força de vendas. Contudo, deve ser modificada a ideia convencional de formação, focada nas aptidões de vendas e no conhecimento dos produtos, descurando os aspectos comportamentais.

O **quadro A1** é indicativo das vertentes da formação que devem ser tidas em conta para os vendedores desenvolverem um desempenho superior a nível de comportamento. Este quadro mostra quais as características dos vendedores que os gestores acham que têm melhor desempenho. São sobretudo os que têm bons conhecimentos técnicos dos produtos para vender, os que fazem uma boa apresentação da venda e os que têm uma boa capacidade de adaptação ao ambiente da venda (produto, cliente, etc.).

O **quadro A2** – As actividades de BBC listadas neste quadro fornecem um *benchmark* para o estabelecimento de objectivos apropriados de formação e desenvolvimento dos gestores de vendas.

Avaliação do desempenho – Em face do presente estudo, em que se utiliza o CBC, a gestão das vendas deve enfatizar o comportamento dos seus colaboradores na evolução

³⁴ cit. Piercy, N. F. et al (1998)

do seu desempenho, comportamento esse que influencia significativamente os resultados. Esta reorientação deverá ser aceite pelos gestores e pela força de vendas no seu conjunto. O gestor habituado a comandar e controlar, terá alguma dificuldade em operar num ambiente de maior participação e colaboração entre todos, e cuja prioridade não é a obtenção de resultados de vendas no curto prazo.

A importância do comportamento da chefia – A actuação e postura de uma chefia da área das vendas reflecte-se fortemente na actuação e resultados dos seus colaboradores. O seu estilo, inteligência, modo como encara o sucesso e o dinamismo que imprime à relação com os vendedores, influenciam decisivamente o alcançar de objectivos dos colaboradores e da organização. Na verdade, essas características podem ou não favorecer o trabalho em equipa, a cooperação, a autonomia, a auto responsabilização e o envolvimento das pessoas, ambiente que favorece o sucesso das empresas. Efectivamente o comportamento duma chefia reflecte-se directamente na acção dos vendedores, pelo que se pode afirmar: “diz-me como vendes, dir-te-ei que chefe tens” (Beirolas, M. - 1998) . Mas, do mesmo modo que cada cliente deve ser tratado individualmente, também os vendedores possuem personalidades e maneiras de ser diferentes, pelo que só uma chefia que tenha sensibilidade para lidar com essas diferenças e cuja tónica de actuação seja persuadir, orientar e delegar poderá conduzir uma equipa ao sucesso.

5.11. - CONCLUSÕES

Piercy, et al. (1996) relembram a responsabilidade dos gestores de vendas em encontrar e implementar métodos para melhorar o desempenho da força de vendas.

A pesquisa feita por aqueles autores e baseada em empresas britânicas conduziu às conclusões que se resumem no seguinte: existe uma relação muito estreita entre o desempenho comportamental da força de vendas e os resultados obtidos, nas organizações de vendas que utilizam o sistema de controlo de gestão de vendas baseado no comportamento; o controlo baseado no comportamento está associado positivamente ao desempenho comportamental e este por sua vez nos resultados obtidos.

A conclusões idênticas às das pesquisas efectuadas no Reino Unido, se chegou nos EU (Cravens-1993) e Austrália (Grant e Cravens-1996).

Quando fizeram o seu estudo, Grant e Cravens (1996)^{34a} constataam que muitas empresas já utilizavam a gestão de vendas baseada no comportamento como alavanca do desempenho dos vendedores.

Outra conclusão importante é a de que existe uma relação estreita entre o marketing e o estilo de gestão. Na verdade, uma parte significativa das alterações na estratégia de marketing são precisamente as que tendem a favorecer a gestão de vendas baseada no comportamento (Cravens-1997). E isto porque o enfoque dessa gestão vai no sentido de coordenar vendedores funcionando em equipa, seleccionar os melhores clientes e construir uma relação estável e duradoura com esses clientes. Os sistemas de gestão baseados no comportamento são ferramentas essenciais para gerir essas actividades e relações, interna e externamente.

Pode-se deduzir que este tipo de gestão tem um paralelo na passagem do marketing baseado na transacção para o marketing baseado na relação e pode ser um pré requisito para que a maioria das situações de negócios empresariais tenha sucesso.

O referido estudo conduz a novas oportunidades de investigação, como por exemplo estabelecer uma ligação mais explicita do tema CBC à estratégia de marketing, particularmente o desenvolvimento de modelos estratégicos de marketing relacional e tipologias de controlos de vendas.

^{34a} cit. Piercy, N. F. et al (1998)

6 – RESUMO SOBRE A ABORDAGEM TEÓRICA

As modernas técnicas de gestão de equipas de vendas, estão orientadas para a motivação dos seus elementos. Essa atenção por parte dos gestores começa por reflectir-se logo na preocupação em recrutar vendedores intrinsecamente motivados para as funções de vendas. E prossegue com a utilização de métodos para cimentar a motivação. Esses métodos apontam para uma grande autonomização, responsabilização, envolvimento e desenvolvimento de competências dos colaboradores.

O processo da motivação está intimamente ligada à liderança. A liderança eficaz depende do dinamismo imprimido pelos gestores na sua relação com os vendedores, na sua maturidade e na maneira como encaram o sucesso.

O gestor é cada vez mais um *coach* que está atento à formação permanente dos seus subordinados, favorece a criação de um ambiente desafiador, ajuda acompanhando de perto, mas não dirigindo na acepção clássica do termo, isto é de forma rígida e autoritária.

Estudos recentes mostram que uma gestão baseada no acompanhamento da actividade dos colaboradores, preocupando-se com a sua postura e comportamento, é mais eficaz e surte um efeito mais consistente nos resultados do que um acompanhamento com uma preocupação exclusiva e imediatista na obtenção desses resultados. Por um lado, sob o primeiro sistema de gestão é mais provável que os vendedores: revelem um maior espírito de cooperação com os elementos da equipa a que pertencem; tenham mais interesse em obter *feedback* do seu desempenho, se sintam mais motivados, quer pelo reconhecimento dos colegas e chefias, quer com o seu contributo para a organização. A motivação intrínseca, se existia aquando do início das funções, também tende a permanecer a níveis elevados. Por outro lado, a quantidade de visitas planeadas, o tempo despendido nas actividades de suporte e a orientação para o cliente são maiores no primeiro sistema de gestão. Desta forma, os vendedores conseguem uma maior satisfação das necessidades dos clientes e em consonância, conseguem atingir melhor os seus objectivos e dar um maior contributo para que a organização de vendas, também ela atinja os seus objectivos.

7 – FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

A problemática das recompensas e a sua influência na motivação, é um ponto em que não há concordância absoluta entre académicos, investigadores e gestores. Uma grande parte dos estudiosos considera que as recompensas extrínsecas não fazem emergir uma verdadeira motivação intrínseca nos colaboradores que não a possuem. Antes se verifica o contrário: uma abordagem à motivação que assente excessivamente em formas de reforço extrínseco, poderá provocar nos vendedores uma certa imaturidade psicológica. Isto é, um vendedor motivado extrinsecamente, poderá continuar a trabalhar (ou aumentar o seu esforço) mas apenas para obter recompensas extrínsecas e não por estar interessado no trabalho que realiza, nos clientes que serve, ou no departamento/empresa em que trabalha. Será alguém que trabalha enquanto perceber que pode obter recompensas extrínsecas; mas que reduzirá a sua prestação quando estas diminuïrem, ou quando não forem percebidas como suficientes.

Esta questão levanta o problema de as percepções dos gestores e dos colaboradores, sobre os factores que influenciam a motivação para o desempenho não serem coincidentes. Caso esta divergência de percepção se verifique, poderá acontecer que os gestores estejam a utilizar incentivos ao desempenho que não produzam os efeitos desejados.

A maioria dos autores aponta cada vez mais para a necessidade de dar prioridade a factores de motivação como o reconhecimento, autonomia, envolvimento e participação na tomada de decisão, formação e valorização profissional.

O que se verifica na prática, é que muitos gestores continuam a utilizar as recompensas pecuniárias ou materiais pretensamente para motivar os vendedores a atingir objectivos de vendas. Outros, apesar de procederem desta forma não rejeitam a importância do reconhecimento e participação dos colaboradores, relevando o processo de comunicação, tão importante para o sucesso das organizações.

Neste sentido, quisemos saber, por um lado as percepções dos vendedores sobre o que os motiva no exercício das suas funções e por outro as percepções das chefias sobre os factores que motivam os seus vendedores. Estas percepções foram obtidas através de inquéritos e visam comprovar para a empresa em questão, a Portugal Telecom, as seguintes hipóteses:

H1 – A percepção das chefias de vendas, sobre a hierarquização dos factores que motivam a força de vendas, não coincide com a hierarquia dos factores que os vendedores consideram estimulantes da sua motivação no desempenho das suas actividades de vendas.

H2 – A percepção das chefias de vendas sobre a hierarquização dos factores que motivam a actuação das forças de vendas, coincide com o estabelecido nas normas internas relativas às compensações variáveis da força de vendas.

As normas internas relativas às compensações variáveis da força de vendas são também designadas internamente por sistemas de incentivos de remunerações variáveis.

Consideramos importante analisar um caso concreto, para testar essa coincidência, ou divergência de opiniões.

Este teste foi feito estudando as percepções de dois níveis de gestores e vendedores da força de vendas para o mercado empresarial, de toda a zona sul do país, da Portugal Telecom (PT).

A PT pareceu-nos um bom exemplo, pois o sector das telecomunicações é, no nosso país tal como a nível internacional, um dos sectores económicos mais dinâmicos e competitivos. Como consequência, a força de vendas tem, porventura ainda mais neste sector, uma importância relevante, devido ao papel que desempenha no sucesso das empresas que nele concorre, conforme temos vindo a referir ao longo deste trabalho.

8 – PORTUGAL TELECOM (PT) – ESTUDO EMPÍRICO

8.1. - TELECOMUNICAÇÕES – SECTOR ESTRATÉGICO EM RÁPIDA MUDANÇA

8.1.1. - INTRODUÇÃO

Porquê a utilização do método do estudo de um caso concreto (*Case Study*)?

A envolvente actual tem levado ao aumento da importância das pesquisas de mercado no que concerne às decisões de gestão (detecção das necessidades dos clientes, conhecer decisões dos potenciais competidores, motivação dos colaboradores, etc.).

É importante saber o que vender, como saber aplicar o produto das vendas, como saber comprar a matéria prima em boas condições de preços e prazos de pagamento ou como gerir a motivação dos vendedores.

Essa informação é obtida quer através duma cada vez maior especialização de técnicos internos nesta matéria, tornando-se por vezes indispensável desenvolver departamentos específicos, quer recorrendo a empresas especializadas do exterior.

Existem vários métodos de pesquisa utilizados pelos investigadores, tais como análises de arquivo ou históricas, observação, experimentação e estudo de casos. Segundo K. Yin, os investigadores fazem uso dos estudos de casos, quando pretendem obter respostas do tipo “como” “o que é que” ou “porquê”. E ainda quando há pouco controlo (dúvidas) sobre os acontecimentos em análise ou quando se tratam de fenómenos actuais dentro de um certo contexto real.

A essência genérica do CS é fornecer indicações para tomada de decisões. Porque é que devem ser tomadas e como devem ser tomadas (áreas prioritárias de actuação).

Assim, foram precisadas as questões do estudo e as suas proposições. O que leva a PT ao estabelecimento da sua política de remuneração e incentivos, contribui para manter a motivação da força de vendas? A percepção que as chefias têm sobre o que motiva a força de vendas coincide total ou parcialmente com os factores que os vendedores relevam para se sentirem motivados? É o que tentei averiguar com a investigação levada a cabo no terreno.

Foram definidas as unidades de análise; força de vendas, chefias directas e directores que têm a seu cargo os clientes empresariais da zona sul do país.

Foram cumpridas três fases essenciais no estudo, pesquisa ou fase exploratória, descritiva ou explanatória e conclusiva. Esta última fornecendo pistas e sugestões.

A PT nos últimos anos tem passado por um processo de reestruturação, de que resultou uma acentuada verticalização de funções. Como resultado dessas alterações, uma grande parte das tarefas que tradicionalmente eram executadas internamente passaram a ser entregues a empresas do exterior. A forma de que se têm revestido essas adjudicações vão, entre outras, desde a abertura de concursos externos directos ao método de *outsourcing*, passando pelo teletrabalho e outras.

Esta situação conduziu a uma grande disponibilização dos trabalhadores que executavam as funções que estão a ser adjudicadas. Uma parte dessa mão de obra tem aceitado os incentivos criados para a aposentação, outra parte tem transitado para as empresas do grupo e uma outra continua sem funções atribuídas. Uma outra parte, a que interessa mais para a presente abordagem, é aquela que é aproveitada (“*reciclada*”) ou reconvertida para desempenhar outras funções, nomeadamente na área comercial, sobretudo vendas.

Questão importante a analisar é a seguinte: em face das pressões sociais para não rescindir contratos laborais (as quais têm acontecido por mútuo acordo, aposentações antecipadas ou outras modalidades, de um modo geral todas negociadas) e com a possibilidade de obter um número considerável de meios humanos, sem recorrer ao exterior, que implicações na qualidade dos elementos da força de vendas? Quais as implicações nos objectivos do negócio? Será que essa situação se adequa às condições de crescente exigência dos mercados? Será que os profissionais reconvertidos de outras áreas de actividade por vezes distantes, desempenham o papel que a nova situação exige?

Como são aliciados, porque é que acedem a desempenhar essas funções e qual o seu grau de motivação? Essa motivação é suficiente? É semelhante à de uma nova unidade recrutada do exterior e formada de raiz? Como manter essa motivação de acordo com os objectivos traçados para o negócio?

As conclusões extraídas do tratamento das respostas ao inquérito feito, poderão dar respostas ou pistas a algumas destas interrogações.

Naturalmente que não é indiferente a forma como os colaboradores “chegam” aos serviços onde vão desempenhar uma actividade (quer ela esteja relacionada com as vendas ou não). Não poderá ser seguida uma solução intermédia? Isto é, admitir (seleccionar) do exterior alguns elementos com evidentes aptidões de vendas, para serem colocados na “linha da frente” da força de vendas (contacto directo com o cliente) e os outros com essas mesmas aptidões menos aguçadas, a quem seriam incumbidas tarefas ou actividades de suporte? Relembro que qualquer organização que assenta a sua gestão no sentido de ver a eficácia da sua força de vendas aumentada tenta sempre ter a pessoa certa, no lugar certo, na altura certa, a executar a tarefa adequada com o cliente certo (Larson, M. – 1997).

8.1.2. - IMPORTÂNCIA DO SECTOR DAS TELECOMUNICAÇÕES

A importância do sector na economia, sobretudo nos países desenvolvidos, cresceu bastante nos últimos anos, a ponto de alcançar o primeiro lugar à escala mundial, substituindo a indústria petrolífera. Tal deveu-se sobretudo ao enorme crescimento da procura de serviços e equipamentos relacionados com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Os agentes economicos (empresas e particulares) estão cada vez mais dependentes das TIC. Todas as empresas e indivíduos de todo o mundo são potenciais clientes. O crescimento do consumo deve-se à transição da utilização exclusiva de telecomunicações para uma utilização conjunta de informação, educação e entretenimento. Também em Portugal, devido a esta relevância, à grande atractibilidade do sector e à liberalização, com a consequente privatização da PT, tem-se vindo a observar a entrada de novos *players* e em maior ou menor dimensão, fenómenos de fusões, alianças e parcerias.

8.1.3. – MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NO SECTOR

Em Portugal, este sector sempre foi mais regulado que outros, afectando a PT. Por exemplo, actualmente a PT, a empresa que continua a deter a grande maioria das infra-estruturas de telecomunicações tem sido obrigada a deixar utiliza-las por terceiros. Esta regra favorece muito os novos entrantes no sector, uma vez que ficam grandemente reduzidos os volumes de investimento necessários, penalizando o *player* existente. Por outro lado, as contrapartidas financeiras (fixadas) pelo seu aluguer não são compensadoras.

O contrato de concessão da PT impõe, num dos seus artigos, ao desenvolvimento das infra-estruturas, à disponibilização de certos serviços e facilidades e obriga a objectivos de melhoria da qualidade dos serviços. Por exemplo, a obrigação de fornecimento de serviço universal, de interligação de redes e interfuncionamento de serviços, numeração, etc. Estas regras, inexistentes noutros sectores de actividade em Portugal, favorece os novos entrantes, em detrimento do operador com características de obrigatoriedade de serviço público. Neste ambiente, é natural que apareçam muitos prestadores de vários serviços, aliciados, entre outras razões, pelo facto de não serem obrigados a possuírem redes de telecomunicações (servem-se da existente). Tal como referia o ainda actual PCE da PT, Nabo, M. (1998), estas “podem-se posicionar e orientar para os segmentos mais lucrativos, efectuando o *cream-skimming*, aproveitando situações de distorção tarifária, fruto de largos anos sem rebalanceamento tarifário e de situações de *pricing* mais ou menos uniforme, decorrentes do quadro de prestação de um serviço universal”. Acresce a isto situações ilegais e de publicidade enganosa.

É neste quadro que se verificou em Janeiro do ano 2000, a liberalização total “oficial/legal” no sector das telecomunicações. Digo oficial porque se vinha verificando concorrência ilegal há alguns anos, em certos segmentos e serviços. Já nessa altura, cerca de 70% do negócio da PT estava exposta à concorrência³⁵.

Durante esse ano, o qual antecede a liberalização total, a concorrência agudizou-se, sobretudo nos segmentos mais lucrativos.

As soluções conjuntas de fixos e móveis aumentarão também, tentando os operadores móveis substituir o mais possível a utilização de telefones fixos.

Como já referimos, a concorrência no sector das telecomunicações já é uma realidade há alguns anos. Por exemplo, desde 1997 que existe no mercado, o serviço de redes privadas de voz (SRPV) ou grupo fechado de utilizadores (GFV). Qualquer cliente que se ligue a um operador SRPV, via rede comutada da PT, podia fazer chamadas nacionais e internacionais em alternativa às efectuadas na rede da PT.

³⁵ Aguilar, A. Director de Marketing da PT Prime (Lisboa, 7/1999), A força de vendas, nº. 18 (PT)

Depois surgem os dados e os já referidos telemóveis. Relativamente a estes últimos o *boom* foi de tal dimensão, que já ultrapassaram os telefones fixos em número (ver factos e números do 1.º Trimestre de 2001, no anexo XI).

A concorrência está a utilizar e como já se esperava, os preços como arma mais importante no ataque à PT. Efectivamente, os resultados de um inquérito feito no ano 2000 pela PT, comprova essa situação e aponta para os preços elevados como a principal e quase única razão, pela qual os clientes abandonariam a PT.

A concorrência sabendo disso e tentou ganhar quota de mercado, de forma simples, baseada no factor que o cliente dá mais relevo, ponto fraco da PT devido às razões atrás referidas por Nabo, M.

A PT viria a surpreender com a sua reacção dinâmica não só nesta área como noutras vertentes número (ver anexo XI).

Assim, à semelhança do que ocorreu em outros países europeus, como na Alemanha, na França e mesmo em Inglaterra, era natural que os preços viessem a sofrer alterações significativas, genericamente no sentido da baixa (pressão do mercado e da concorrência). Cada vez mais é o mercado que dita os preços, pelo que os custos têm que se lhes adequar. Por diversas razões, a PT tem tido uma estrutura de custos muito pesada. A experiência histórica desses países também nos indica que as operadoras monopolistas, sofreram em alguns casos, significativas perdas de quotas de mercado.

Neste sentido, a opção estratégica de "*price maker*" ou "*price taker*" é importante e tem vindo a ser debatida.

Segundo Alexandre, T.³⁶, Director de Marketing da PT, os operadores só poderão sobreviver se desenvolverem e oferecerem um conjunto variado de serviços que acrescentem valor efectivo aos clientes, isto é, focar-se na identificação e oferta daquilo que os clientes precisam, tornando-se gestores de projectos para a totalidade das suas necessidades de telecomunicações.

A PT já fornece actualmente o mais completo serviço de soluções integradas de comunicações no mercado.

Foram criadas a PT Prime e a PT Multimédia. A concorrência está a tentar responder.

³⁶ Editorial da revista da Portugal Telecom *A força de vendas* (1999), Lisboa, n.º.15

O balanço do ano 2000 aponta para uma perda de mercado pouco significativa por parte da PT, muito aquém da generalidade das previsões. Várias razões podem ser avançadas para isso, nomeadamente incapacidade da concorrência e dinamismo/adaptação da PT face à nova envolvente.

8.1.4. - O COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES

A procura que já se faz sentir de serviços *internet*, equipamentos móveis e multimédia vai acentuar-se, tendo como consequência o aumento de tráfego nessas áreas. A exigência dos consumidores também vai aumentar em determinadas vertentes, nomeadamente:

- Qualidade total, isto é, diversidade, personalização (produtos e serviços), assistência permanente, facturação detalhada, etc.
- Rapidez e pouca atenuação no sinal
- Preços baixos (sem baixar a qualidade).
- Situações de *cross selling*.
- Brindes, promoções, etc.
- Marca e imagem.
- Procura conjunta muito acentuada de comunicação/informação/educação/lazer.
- Procura conjunta de produtos/serviços convergentes a nível de telefones fixos, móveis e *internet*.

Tudo isto favorece a mobilidade entre operadores (devido às actuações nos pontos anteriores).

O aparecimento da *Net generation* influenciará grandemente as tendências futuras da procura.

A introdução recente nas normas (sistema) sobre remuneração variável da força de vendas (SRVFFV) da Direcção Geral de Negócios Empresariais (e também no segmento dos Negócios Pessoais) da PT de preceitos (descriminados no anexo XIII, XIV e XV), valorizando a fidelização dos clientes, tem em atenção algumas das situações atrás descritas.

8.1.5. - A EVOLUÇÃO DO MERCADO

Em face do referido no ponto anterior é provável que a oferta se direcione ou se acentue nos seguintes sentidos³⁷:

- Grande variedade de convergências de serviços e produtos (ex: telecomunicações fixas, móveis e *internet*).
- Personalização no atendimento/resposta.
- Reforço da atenção no controlo de custos.
- Fornecimento de produtos em pacotes.
- Esquema de bónus (pontos, brindes, c/ promoções, etc.)
- *Benchmarking* entre operadores fixos e móveis e vice versa (preços/distâncias, etc.).
- Utilização de campanhas para incrementar o consumo.
- Soluções que incluem participação de terceiros.
- Aparecimento de produtos de telecomunicações tipo linha branca.
- Aparecimento ou desenvolvimento dos seguintes canais de distribuição: redes pan europeias, agentes especializados para PME's, supermercados, *internet* (como serviço a vender e a utilizar para promoção/publicidade), visa, máquinas *self-service*, *cross selling*, etc.

Depois de uma fase inicial em que existe um grande número de operadores, tendo em conta a comparação da dimensão do nosso país com outros, o mercado fará uma natural selecção, com a consequente redução das empresas de telecomunicações existentes.

Na verdade, embora o volume de negócios das telecomunicações tenha tendência a crescer nos próximos anos, os preços irão previsivelmente diminuir bastante (à semelhança do que aconteceu em situações idênticas noutros países). Com a necessidade de investimentos avultados, apenas rentabilizados no médio/longo prazo, só empresas com solidez financeira, conseguirão sobreviver sozinhas. É possível que

³⁷ A evolução percentual do volume de negócios por serviços na Portugal Telecom, entre 1994 e o 1º. Semestre de 1999, foi a seguinte: telefone fixo – 83,2%/53,6%; móveis – 4,1%/17,3%; actividades suplementares – 4,3%/10,8%; operações internacionais – 1%/7,1%; televisão por cabo – 0,3%/4,2%; circuitos alugados – 4%/4,2%; comunicação de dados – 3,1%/2,7%. (cont. pé pag segt.)
(Fonte: relatório e contas da PT)

aconteçam fusões e aquisições e que algumas empresas direcionem a sua estratégia para nichos de mercado.

Os operadores da rede fixa concorrentes da PT são: E3G, Novis, Maxitel, Tele Web, Jazztel, Optimus, Telecel, Global One, Interoute, TMN, Comnexo, Eastécnica IV. De referir que as próprias operadoras das redes móveis vão operar na rede fixa e fazer concorrência às empresas mãe.

A evolução da estratégia e da actuação da PT, nos últimos anos tem vindo a responder eficazmente à turbulência dos sector ³⁸.

8.1.6. - A IMPORTÂNCIA DA FORÇA DE VENDAS

Como a empresa PT (assim como as concorrentes) não terá margem de manobra nos preços, isto é, deixou de ser uma variável que utiliza a seu belo prazer, os operadores de telecomunicações têm, por um lado que se virar para a melhoria da eficácia interna (redução significativa de custos, etc.) e por outro, assento tónico na qualidade da força de vendas. Neste ambiente, o papel do vendedor aumenta significativamente de importância, como temos vindo a referir.

Com a competitividade a crescer, as margens a estreitarem-se, as diferenças tecnológicas entre os concorrentes a esbaterem-se, a personalização e a sofisticação da oferta fará a diferença.

O grande desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação à escala planetária, mas orientadas para o indivíduo, tendem a tornar ineficazes as estratégias de marketing baseadas na segmentação de mercado. Começa a surgir aquilo a que se designa de *one-to-one marketing* e o *relationship marketing*, isto é, o marketing individualizado e o marketing das relações.

A personalização de modelos (produtos ou serviços) tem vindo a aumentar. Fala-se em cliente fidelizado em vez de cliente comprador. Fala-se também muito em ouvir o mercado e em postura activa. Gerir relações a todos os níveis está na ordem do dia da estratégia das empresas. Isto é, mudar o foco de atenção das transacções para as relações.

³⁸ No anexo XI e sob o título "Principais acontecimentos da vida da PT nos últimos anos" encontram-se discriminados alguns marcos de relevo para a história das telecomunicações em geral e da PT em particular.

De uma postura tradicional de *marketing transaccional*, começamos a observar e a tender para uma postura de *marketing relacional*.

O vendedor não poderá ser mais aquele que vende, transformando-se antes no agente potenciador do desenvolvimento das telecomunicações dos clientes: o vendedor é um conhecedor do negócio dos clientes, que promove a utilização eficaz e a optimização do seu investimento em telecomunicações. O vendedor deverá acumular as funções de conselheiro, consultor, quiçá provedor do cliente.

Como diz Kotler P.³⁹ as empresas devem mudar as suas operações de marketing trocando o marketing de angariação de clientes por um marketing de retenção de clientes. Um gestor de conta ou um vendedor deve desenvolver um conhecimento tão profundo quanto possível de cada cliente, por forma a satisfazer as suas necessidades específicas e a manter com ele uma relação duradoira.

8.2. - METODOLOGIA DO ESTUDO

8.2.1. - OBJECTIVO DA ANÁLISE

Pretende-se comparar os sistemas de incentivos de remuneração variável da força de vendas, por um lado com as situações ou variáveis que motivam os vendedores (opinião destes baseada nos resultados dos inquéritos) e por outro com a percepção que as chefias têm sobre o mesmo assunto (também baseada nos inquéritos). Desta forma, verificar se os sistemas de remunerações variáveis vigentes estão adequados para favorecerem a motivação e o desempenho dos vendedores, no sentido dum cada vez melhor contributo destes para os objectivos da organização.

A população alvo deste estudo foi a força de vendas, chefias directas e directores que têm a seu cargo os clientes empresariais da zona sul do país (Lisboa e vale do Tejo, Alentejo e Algarve). A focalização do trabalho nesta população específica, prende-se com as suas afinidades e com o facto desta forma as conclusões serem mais evidentes.

³⁹ Marketeer (Jan/1999)

Tal como a introdução no mercado de alguns produtos inovadores demora tempo e é por vezes precedido de muitos estudos exploratórios do mercado, também para atestar ou eventualmente alterar os sistemas compensatórios da força de vendas se torna necessário avaliar o sentir dos seus intervenientes. Isto para que a decisão seja consistente, contribua para aumentar a sua motivação, isto é, para que seja produtiva no sentido da melhoria do desempenho da organização. Na verdade, para o êxito e bom funcionamento das organizações é indispensável que os gestores saibam ouvir, criem periódica e metodicamente espaço para que os seus colaboradores dêem os seus pontos de vista. Qualquer colaborador, sentindo que a sua opinião é importante e que é tida em conta, também por essa via, fica mais motivado. Por outro lado, tal como na fixação de objectivos, também no estabelecimento de sistemas de avaliação ou de incentivos deve ser considerado o seu envolvimento. Desta forma os mesmos serão seguramente mais ajustados e conduzirão com maior probabilidade, ao êxito das organizações. Também na gestão da força de vendas, é fundamental dar *feedback* sistemático, genuíno e de longa duração. Isto é, não deve ser pontual, nem para pedir algo em troca, nem ser feito de forma obrigatória para justificar um processo artificial de atribuição de prémios.

Atendendo a que o sistema de remunerações variáveis vigente na PT era um dado que se conhecia à partida (constante do processo), restava saber as outras três variáveis para comparar e que eram as percepções da força de vendas, das chefias e dos directores.

Neste sentido através dos inquéritos, pretendeu-se saber a posição dos três intervenientes mais importantes e intervenientes no processo em causa: a força de vendas (vendedores), as suas chefia directas e os Directores de zona ou departamentais.

Para isso foram feitos elaborados os mesmos tipos de questionários com vista a obter as percepções daqueles intervenientes acerca das mesmas situações e tendo como finalidade detectar pontos de concordância e/ou divergência entre eles.

Por outro lado pretendemos analisar até que ponto existe adequabilidade do sistema de remunerações variável da força de vendas vigente à sua motivação, isto é, até que ponto o sistema contribui para alimentar a motivação dos colaboradores e por esta via melhorar o desempenho dos resultados dos vendedores no sentido de um cada vez melhor contributo destes para os objectivos da empresa.

8.2.2. - MÉTODO DE ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO INQUÉRITO

PRINCÍPIOS PARA A RECOLHA DOS DADOS – a) utilização de mais do que uma fonte de informação; b) criação de um ficheiro se dados informático. Este foi complementado com a informação ordenada sobre legislação interna variada (desde normas de recompensas, organigramas, até à evolução da estratégia da empresa); c) manutenção de um encadeamento lógico na recolha, isto é, que permitisse conduzir sequencial e coerentemente à análise, desde a pesquisa inicial às conclusões.

Quadro 3: Fontes da recolha de dados

Objectivo	Provenientes de uma pessoa	Provenientes da organização (PT)
Análise do indivíduo	Percepções individuais	Registos de arquivo
Análise da organização (PT)	Como funciona a organização Porque funciona a organização	Políticas de pessoal Resultados da organização

Fonte: Yin, R.K. (1994)

Yin, R.K. (1994) sugere que para aumentar a qualidade da investigação: a) devem ser utilizadas diferentes fontes de informação; b) devem ser utilizados testemunhos distintos dos do relatório final do CS como uma espécie de cadeia de provas, isto é, com ligações específicas entre as questões colocadas, a recolha de dados e as conclusões.

Quadro 4: Pontos fortes e fracos da origem dos dados

Fonte dos dados	Forças	Fraquezas
Documentação/arquivos	Estável, exacta e quantitativa	Não acessível por razões de privacidade e enviesamento do autor
Entrevistas/inquéritos	Bem direccionada (focada directamente no tema do estudo) e perspicaz (fornece	Enviesamento devido a construção pouco clara das questões, respostas

	inferência causal percebida)	enviesadas, falta de exactidão das respostas devido à deficiente percepção dos assuntos e também porque os entrevistados têm tendência a responder conforme a necessidade do entrevistador
--	------------------------------	--

Fonte: Yin, R.K. (1994)

Praticamente todos os pontos fracos das fontes utilizadas no estudo, foram ultrapassados.

FORMA DE OBTENÇÃO DE DADOS – Foram feitos inquéritos escritos remetidos e recebidos de um modo geral *por e-mail* e complementados com algumas entrevistas pessoais.

ASPECTO DO INQUÉRITO – Pretendeu-se que o inquérito fosse perceptível e de fácil resposta. Que tivesse uma disposição estética agradável. Foi feita uma ligeira introdução explicativa e ambientadora e empática .

EVITAR O ENVIESAMENTO – Tudo foi feito para que os dados obtidos fossem fidedignos, nomeadamente mantendo o anonimato dos inquiridos. Desta forma as suas respostas seriam mais sinceras, transparentes e reais.

TIPO DE PERGUNTAS – Para maior comodidade e uniformidade das respostas a quase totalidade das perguntas foram do tipo pré-escrito e fechado. Uma das questões era de resposta alternativa. Foi deixada uma linha em branco para que o inquirido inserissem outras situações não previstas pelo inquiridor.

REUNIÕES EXPLORATÓRIAS E PRÉ-TESTE - Foram feitas várias reuniões informais exploratórias com todas as categorias de intervenientes (Directores de zona, chefias locais e vendedores), no sentido de explicar o objectivo essencial do estudo e o benefício para a PT na obtenção da informação trabalhada.

Desta forma foram também conhecidas as situações ou variáveis que mais os preocupava ou que consideravam mais importantes.

ELABORAÇÃO DOS INQUÉRITOS - Através desta espécie de pré-teste verbal, permitindo ouvir opiniões e reacções, foi possível preparar melhor as perguntas do inquérito, de modo a que este fosse ordenado, perceptível, mas não demasiado fastidioso. Procedeu-se assim à elaboração definitiva do questionário. Nesta fase, teve-se em conta o respectivo tratamento informático, nomeadamente na necessidade de ventilação e matriz de dados (colunas para os casos ou indivíduos inquiridos e linhas para as variáveis ou respostas).

Também se concluiu que o inquérito deveria ser direccionado à força de vendas que actua no segmento do mercado empresarial das zonas de Lisboa e sul do país. Razões: 1) Uniformidade das características da força de vendas e do mercado onde ela actua; 2) Dimensão adequada ao tratamento/análise das respostas e ao controlo da entrega das mesmas.

Seguiu-se a identificação total do universo dos respondentes. Desta forma foi possível um acompanhamento/controlo quase perfeito do evoluir do processo. No entanto, tal não pôs em causa a confidencialidade pretendida e previamente assegurada aos inquiridos acerca das suas respostas.

ENTREGA DOS INQUÉRITOS - Depois de preparado e testado o inquérito, este foi remetido por correio electrónico através dos Directores de zona ou departamentais, que por sua vez os distribuíram em cadeia hierárquica aos seus colaboradores.

Para muitos técnicos das pesquisas de mercado e estudos similares, os inquéritos feitos pelo correio (ou *e-mail*) é a forma mais popular para obter informação, atendendo às vantagens da sua utilização.

RECOLHA DA INFORMAÇÃO - Esta foi feita de um modo geral pela mesma via, tendo a maioria sido devolvidos directamente ao inquiridor pelos respondentes por correio tradicional.

PROCEDIMENTOS E PRESSUPOSTOS NA FASE DE ENTREGA E RECOLHA DOS INQUÉRITOS:

- A distribuição do questionário foi feita pela totalidade do universo de prováveis respondentes.
- Não foi imposta data limite rígida para a devolução das respostas, permitindo desta forma uma maior probabilidade de obtenção de coerência e ponderação das mesmas. Na medida em que o inquérito foi escrito obviou-se a um possível enviesamento das

respostas. Haveria mais hipóteses de isso acontecer se o inquérito fosse verbal (telefónico ou presencial).

Foram também ultrapassadas algumas das desvantagens que habitualmente se atribuem a este método:

- ❑ O indivíduo que responde é exactamente o que foi seleccionado. Os *e-mails* utilizados foram facilmente identificados e os inquiridos contactáveis.
- ❑ A percentagem de inquiridos que não respondeu foi bastante baixa, não provocando dessa forma, enviesamento dos resultados.
- ❑ Foi considerado à partida que a percentagem de não respostas tolerável seria no máximo 50%. Apenas foram feitos alguns contactos telefónicos complementares esporádicos, para algumas chefias, referindo o número (poucos) dos não respondentes.
- ❑ Foram contactados alguns (poucos) indivíduos por não terem devolvido os questionários completamente preenchidos, o que vieram a fazer posteriormente.

CORRECÇÃO DOS DADOS – Relativamente aos inquéritos incorrectamente preenchidos, foi pedido aos respondentes a sua rectificação. Na verdade, alguns (poucos) inquiridos não compreenderam as perguntas ou não responderam a parte do questionário. Essas situações foram esclarecidas e faladas directamente com os respondentes, caso a caso.

TRATAMENTO – Nesta fase foi feita uma ventilação da informação isolando subconjuntos da população, de acordo com características geográficas (local/distrito, departamento) e demográficas (idade, sexo, habilitações literárias). A base de dados foi trabalhada de moldes a ser feita uma leitura dos mesmos sobre diversos ângulos.

CONCLUSÃO – A conclusão do CS com as devidas ilações e sugestões subjacentes para a gestão encontram-se esplanadas nos capítulos seguintes.

8.2.3. - O CARÁCTER DE CONFIDENCIALIDADE DO INQUÉRITO E DO ESTUDO

A confidencialidade pode colocar-se a dois níveis. Relativamente à empresa PT e à identificação dos inquiridos. É compreensível que os responsáveis da empresa pretendam acautelar eventual divulgação da informação que possa ser utilizada pela concorrência, atendendo ao cariz público de um Mestrado, tanto mais que se antevê um aumento de agressividade concorrencial. Nesse sentido, vamos respeitar as solicitações que nos foram feitas. No que concerne ao segundo nível, a confidencialidade das respostas e o anonimato

dos respondentes são fundamentais, não só numa perspectiva ética como para garantir uma maior verdade nas respostas. Desta forma, os resultados do inquérito poderão conduzir a uma análise científica mais conforme a realidade e com o que os inquiridos pensam.

8.2.4. - A ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS

A Direcção Geral dos Negócios Empresariais (DGNE), onde se incluem os departamentos alvo do presente estudo, é uma das Direcções Gerais directamente dependente do Conselho de Administração da PT⁴⁰.

A DGNE é composta pelas seguintes direcções:

- Direcção de Marketing – Empresas
- Direcção de Recursos e Controlo de Gestão
- Direcção de Operações de Empresas
- Direcção de Clientes Empresariais de Zona 1 (Norte)
- Direcção de Clientes Empresariais de Zona 2 (Sul) – DGNE/DCE ZN2

É precisamente na Direcção de Clientes empresariais de Zona 2, que se encontram os departamentos em que actuam a força de vendas que colaboraram na resposta aos questionários do presente estudo.

Mais especificamente eles são os seguintes:

- Gestão de Clientes/Lisboa/Indústria (DCE ZN2/GCL1)
- Gestão de Clientes/Lisboa/Serviços (DCE ZN2/GCL2)
- Gestão de Clientes/Lisboa/Comércio (DCE ZN2/GCL3)
- Gestão de Clientes/Área 4 – Beja, Évora, Santarém e Setúbal (DCE ZN2/GCL4)
- Gestão de Clientes/Área 5 – Faro (DCE ZN2/GCL5)
- Vendas a PME's – As mesmas localidades dos GCLs (DCE ZN2/PME)

⁴⁰ O organograma geral da PT e da Direcção Geral de Negócios Empresariais (DGNE) constam no anexo XII. Estes organogramas eram os que vigoravam na data em que foram feitos os inquéritos, 2º. trimestre de 1999.

Devido à rápida evolução no mercado das telecomunicações e à resposta no sentido da adaptação estrutural dentro da PT a essa realidade, algumas siglas de departamentos utilizadas poderão já não corresponder às actuais.

8.2.5. - ESQUEMA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL VIGENTE

As Normas de Remuneração Variável da Força de Vendas do Mercado Empresarial (NRVFFV-ME), apresentam características essencialmente de cumprimento de objectivos quantitativos. Se bem que os sistemas de incentivos aprovados recentemente apontem cada vez mais para facetas de cariz qualitativo, em sintonia com a evolução e exigências do mercado. Assim, não só têm vindo a ser introduzidas nessas normas, variáveis em consonância com os novos equipamentos comercializados, como tem vindo a ser dada crescente atenção, à satisfação e fidelização de clientes, traduzidas nas alterações às normas da remuneração variável ⁴¹.

De entre os aspectos que foram objecto de alterações, relativamente a normativos anteriores, destacam-se como principais os seguintes:

- Em matéria de prémios, alteração da periodicidade de avaliação dos Gestores e Técnicos Comerciais (TC), substituindo o 2º Semestre de 1998 pelos 2º, 3º e 4º Trimestres do mesmo ano;
- Fixação do *plafond* máximo de 100% para o grau de realização do plano de visitas no período de avaliação de nove meses;
- Aumento para 30 000 pontos do valor mínimo de pontuação a realizar no período de nove meses para obtenção de prémio;
- Introdução do factor de qualidade de serviço medida através do "Questionário aos Clientes" na avaliação da vertente de Grupo dos TC;
- Integração, de forma desagregada, dos produtos e serviços da Telepac no *portfólio* da PT, atribuindo-lhes pontuações e valorizações incentivadoras da sua venda;

⁴¹ As razões da criação dos subsistemas de remuneração variável para gestores comerciais e técnicos comerciais, factores de avaliação, fixação dos objectivos e as ponderações, encontram-se no anexo XIII. Exemplos do sistema de incentivos da PT, incluindo uma ficha AQL, estão no anexo XIV e XV.



- Eliminação do conceito de venda passiva na RDIS;
- Reforço das pontuações e valorizações do Serviço de Aluguer de Circuitos Digitais, com a introdução de novos níveis de desagregação;
- Introdução do conceito de contrato *Multinet*;
- Introdução do Serviço de Banda Larga *Flexband*, com a atribuição, pela primeira vez, de pontuação variável em função das comunicações;
- Reforço das pontuações e valorizações do Serviço N° Verde/Azul, com a acentuação da importância da fidelização.

8.2.6. - PERCEPÇÃO DOS DIRECTORES SOBRE O PERFIL IDEAL DOS VENDEDORES

Importa antes de mais definir, dentro da PT, o que é um vendedor ganhador. Para isso, aproveitei o contacto com os directores de vendas, para saber o que era para eles um vendedor de sucesso.

Praticamente todos os directores de vendas responderam às questões que lhes foram feitas sobre a caracterização dos **vendedores de sucesso**. Dos mesmos se concluiu que existe uma quase unanimidade sobre o que são para eles vendedores de sucesso. Para os directores esses vendedores **são os que denotam uma atitude e motivação superiores**. Isto é, evidenciam interesse e entusiasmo nas funções que desempenham e em especial nas relações com os clientes. Em seguida elegeram como características dos vendedores de sucesso, a aptidão e a percepção do papel.

Efectivamente, ninguém melhor que os directores se poderá aperceber quando os vendedores estão motivados e porque razão os vendedores de sucesso são prioritariamente os que trabalham com motivação.

8.2.7. - PERCEPÇÃO DOS CHEFES DAS EQUIPAS SOBRE O QUE MOTIVA OS SEUS COLABORADORES

No que concerne aos factores que podem alimentar a motivação dos vendedores, a percepção das chefias pouco coincide com a dos vendedores. A percepção das chefias também não coincide com a opinião dos autores referidos na abordagem teórica deste trabalho.

A generalidade desses autores considera que a maioria dos gestores continua a olhar quase exclusivamente para a motivação extrínseca dos seus colaboradores, descurando ou esquecendo-se completamente da sua motivação intrínseca.

Esta percepção tem seguimento no acompanhamento (também designado por alguns autores como controlo) da actuação dos vendedores, incidindo a sua atenção quase exclusivamente no cumprimento dos objectivos e descurando bastante a faceta comportamental.

Já na percepção das chefias existe bastante coincidência com os sistemas de remunerações variáveis em vigor na empresa.

Mas se cada vez há mais concordância em que os factores materiais pouca influência têm no aumento ou despontar da motivação intrínseca, porque será que na prática esse método continua a ser tão utilizado? Provavelmente porque faz mexer as pessoas, fã-las correr atrás dessa “cenoura”, pelo menos no curto prazo. Provavelmente porque os gestores e quem está por detrás deles procuram resultados imediatistas. Nesta perspectiva terão é que ser cada vez mais imaginativos para enganar a “motivação” das pessoas. Essa atitude está em sintonia com a característica cada vez mais efémera da vida das empresas. Formam-se e extinguem-se com rapidez, por força da mudança rápida das tecnologias, dos produtos e das necessidades dos consumidores. Mas mesmo assim, talvez estas situações não sejam totalmente adversas.

Da análise das respostas ressalta que as chefias consideram, como principais razões à motivação dos elementos das vendas no desempenho dessas funções, as seguintes⁴²:

Questão 14.a – Regalias materiais: Carro

⁴² O tratamento dos inquéritos, tal como a análise estatística (média, mediana, moda, variância, etc.) das questões mais respondidas encontram-se descritas no anexo V a IX.

Questão 13 – Vencimento ou outras recompensas monetárias

Questão 9 – Gosto de contacto com clientes

Questão 10 – Desafio para vencer obstáculos continuados

Questão 14.b – Regalias materiais: Telemóvel

Questão 3 – Reconhecimento privilegiado da hierarquia aos colaboradores desta área.

8.2.8. - O QUE MOTIVA A FORÇA DE VENDAS A REALIZAR-SE E A DAR O SEU MELHOR EM PROL DOS OBJECTIVOS DA EMPRESA

Do inquérito feito aos vendedores realça desde logo a seguinte evidência: as compensações financeiras e materiais são um elemento importante na motivação dos vendedores, mas não estão entre as primeiras razões da sua motivação. Assim, as razões que eles destacam são:

Questão 9 – Gosto de contacto com clientes

Questão 10 – Desafio para vencer obstáculos continuados

Questão 12 – Actualização permanente através da formação

Questão 11 – Diversidade e ocupação no exterior

Questão 16 – Expectativa de evolução profissional e de carreiras

Questão 15 – Acreditar que é uma área de futuro com probabilidade de ascensão.

Os vendedores elegem com destaque o gosto do contacto com os clientes, como a principal razão que os motiva a desempenhar funções de vendas, o que não deixa de ser muito positivo para a organização.

Mais de 70% dos inquiridos atribuíram a pontuação máxima (cinco) a esta questão. Desta forma, não estranha que a **média** seja muito próxima de cinco, mais precisamente 4,57. A **mediana**, ou número que ocupa o meio da distribuição estatística é cinco. O valor da série numérica que tem (de longe) a frequência máxima, ou **moda**, é também cinco.

A **curva de frequência**, ou variações da frequência segundo os valores de carácter comum é assimétrica à direita, uma vez que a totalidade dos valores da série se situam do lado esquerdo.

Ainda no que diz respeito à questão nove, a dispersão dos valores em torno da média aritmética da série, ou **desvio-padrão**, é de 0,87 ^{42a}.

Em segundo lugar, também destacada das razões seguintes está o facto da sua actuação ser desafiante para vencer obstáculos continuados.

Só depois e um pouco mais distanciadas, em termos de pontuação, aparecem as quatro questões seguintes.

Um pouco mais distante destas seis questões, eleitas para análise, aparecem então as razões materiais, as tais que as chefias genericamente elegem como prioritárias para motivar a actuação dos vendedores.

ALGUMAS COMPARAÇÕES

Em todas as ordenações feitas (por idade, sexo, local, etc.) constata-se que as quatro primeiras razões evidenciadas na análise global de todas as respostas, estão sempre presentes. Isto é, o contacto com o cliente, o desafio constante, formação e ocupação no exterior. Relativamente aos factores “evolução profissional” e “área de futuro”, a sequência já não é tão uniforme.

Da análise feita por escalões etários resulta o seguinte: Na faixa etária até aos 35 anos, constata-se que 75% dos elementos têm formação universitária. Desses licenciados, cerca de 70% já foram admitidos do exterior. Aliás, todos os colaboradores admitidos do exterior têm formação superior.

O escalão etário com mais de 35 anos sobrevaloriza o factor “PT dá mais atenção” e considera o factor “formação” em oitavo lugar. Nestes pontos diferencia-se dos seus colegas mais novos. A hierarquização das opiniões dos mais novos é mais coincidente com as outras divisões feitas.

Da análise feita por sexos, ressalta desde logo que apenas 29% dos elementos são do sexo feminino. No que concerne concretamente à apreciação feita por estes dois tipos de vendedores, ela pouco difere. Apenas no factor formação e nas comissões, não existe consonância próxima. As mulheres atribuem maior importância à formação que os homens. Também no que concerne ao papel das comissões, as posições invertem-se.

^{42a} O tratamento dos inquéritos, tal como a análise estatística (média, mediana, moda, variância, etc.) das questões mais respondidas encontram-se discriminadas nos anexo V a IX.

Da análise territorial constata-se que os vendedores que actuam fora de Lisboa, os quais representam 25% da amostra em análise, consideram mais importantes a “definição de objectivos claros” e a “atribuição de comissões”, do que os colaboradores da cidade de Lisboa. Estes últimos e à semelhança do relacionamento das respostas globais, como o factor “área de futuro”, nas primeiras seis prioridades, ao contrário dos seus colegas que actuam fora da capital, os quais colocam essa questão na décima posição.

Existe uma clara divergência entre a percepção das chefias (mais ou menos coincidente com os sistemas de remunerações variáveis pelos vendedores existentes na empresa) e a percepção dos colaboradores, sobre aquilo que os motiva ou poderá motivar a desempenhar com gosto e obter melhores resultados nas suas funções.

Apesar das chefias relevarem os factores materiais como influenciadores da motivação, não só na PT como em muitas empresas existe consciência da importância de factores como as oportunidades de desenvolvimento da carreira e da comunicação na concretização dos desejos de auto realização dos seus colaboradores. Algumas empresas como Rank Xerox, TNT, Novabase, BP, Anderson C. ou IBM, investem bastante nos seus Recursos Humanos. O dinheiro para os responsáveis dessas empresas é fundamental, mas está longe de ser o único tipo de recompensa utilizado. Estas empresas são exemplos onde a relação trabalhador/empregador é saudável e eficiente, onde existe trabalho em equipa e trato amigável, onde o respeito é palavra de honra e as condições para o exercício das funções são de qualidade. A maioria das pessoas tem orgulho na empresa onde trabalha⁴³.

Mais uma prova evidente do reconhecimento dos factores atrás referidos, são os inúmeros anúncios de oferta de certas regalias ou condições na admissão de vendedores aliciando para: oportunidade de carreira, formação constante, acompanhamento contínuo, integração em equipa jovem e dinâmica, desenvolvimento de responsabilidades, boa carteira de clientes, bom ambiente de trabalho, etc., para além do já habitual e indispensável “bom nível de remuneração, incentivos e prémios”.

Num recente inquérito levado a efeito a jovens recém licenciados, sobre os factores que estes elegem como prioritários para que um posto de trabalho seja atractivo, as conclusões vão no mesmo sentido. Assim, não são considerados em primeiro lugar os factores

⁴³ Case study: “15 melhores empresas portuguesas para trabalhar; Revista Exame nº. 174 (2001-06-13)”

materiais, mas sim ambientes organizacionais envolventes, em que os dirigentes se interessam e acompanham de perto a actividades dos seus colaboradores, facultando autonomia de actuação e responsabilização, a possibilidade de progressão na carreira acesso a formação, etc.⁴⁴

8.2.9. - UTILIDADE DOS RESULTADOS

A informação existente pode ser utilizada pela PT, porque responde às seguintes questões:

- ❖ Trata-se duma informação obtida de forma confidencial dirigida a um universo muito razoável da força de vendas da PT, toda a zona sul do país, representando mais de 50% da força de vendas para o mercado empresarial. Responderam cerca de 60% do total possível de inquiridos. Inicialmente foi feita uma divisão entre vendedores que actuam com clientes empresariais e vendedores para o mercado residencial (particulares). As chefias respectivas foram divididas da mesma forma. Depois concluímos, pelas razões apontadas, que deveria focar a análise exclusivamente no primeiro segmento.
- ❖ Foram utilizados conceitos da literatura mais recente sobre a gestão da força de vendas, entrosadas com a realidade do passado recente da PT.
- ❖ Os dados pretendem ser exaustivos e precisos, não só relativamente às questões colocadas como ao universo dos inquiridos.

8.2.10. - CONCLUSÕES

GENERALIZAÇÃO DE UM CASO – O desenvolvimento da(s) teoria(s) não facilita apenas a fase de recolha dos dados, o desenvolvimento da teoria apropriada influencia também o nível em que a generalização dos resultados pode ocorrer (chamada generalização analítica). A generalização estatística é a forma de estudo de casos mais normalmente reconhecida, embora não seja a de maior relevância. No caso em análise pretende-se fazer uma inferência acerca de uma população (vendedores do universo PT), na base de uma recolha empírica de uma amostra (vendedores empresariais da zona sul).

Isto é particularmente verdade para a empresa PT, tanto mais se atendermos aos diminutos inconvenientes ou erros observados na execução do trabalho e que a seguir se descriminam.

⁴⁴ As conclusões do inquérito (in *Dirigir*, nº.58, Dezembro 1998) feito a 205 jovens recém licenciados sobre as condições que consideram atractivas nos postos de trabalho, estão descritas no anexo I.

No entanto, devido ao facto do inquérito ter incidido exclusivamente sobre o universo de trabalhadores duma só empresa e de um sector específico, qualquer ilação no sentido de uma maior abrangência ou generalização das conclusões pode ter pouca consistência.

- Alguns inquiridos (número pouco significativo, sem influência no resultado final) não entenderam o que se pretendia com a pergunta 14, pois ou não responderam, ou referiram que aquelas situações não eram vigentes na PT. No entanto na introdução ao inquérito pretendia-se explicar que as respostas deveriam ser dadas independentemente dessas regalias serem utilizadas ou não pela gestão. Isto é, pressupondo que era possível a sua aplicação prática, qual era a percepção do inquirido relativamente à influência dessas situações na sua motivação para o desempenho das suas tarefas.
- Dentro dos que responderam a essas questões, hierarquizando a sua opinião, alguns foram tecendo comentários contraditórios, sinónimo de que a pergunta não foi perceptível. Comentários do género, “cartões? Isso não é para nós, mas...” ou “vales de compra, nem os vejo, mas se...” ou ainda “viagens? Onde? Mas...”
- Os resultados foram confirmados, de certa forma, através de entrevista pessoal dirigida a um reduzido número de vendedores. O método foi diferente do da amostragem global, o qual foi feito por *e-mail*. Esta actuação tem a vantagem de suprir enviesamentos, e por outro lado alguma actualização das situações, em face do tempo decorrido desde a resposta ao primeiro inquérito.

8.2.11. - SUGESTÕES DOS INQUIRIDOS

Estas sugestões ou apreciações foram feitas de forma escrita e verbal.

- Alguns vendedores sugerem que as regalias materiais referidas no inquérito e não utilizadas pela PT, passem a sê-lo. Por exemplo, carro, cartões, viagens e vales de compra.
- Outras sugestões para recompensas: distribuição de acções da PT e de *vouchers* sobre agências de viagens.
- No ponto “outras regalias materiais (14.g)”, são sugeridos: prémios, isenção de horário, prémios por objectivos e remunerações variáveis (?).

- Na apreciação de algumas chefias sobre a percepção dos seus colaboradores, explicam que são gestores comerciais e não vendedores.
- Algum descrédito sobre a actividade comercial, devido ao fraco reconhecimento que a empresa tem demonstrado pelos trabalhadores dessa área. Refere concretamente uma chefia, (poucas desabafaram tão abertamente) que ao longo dos anos nada foi feito para dignificar as pessoas que trabalham nessa área. Mesmo mais recentemente, nada foi feito e não se vislumbra nenhuma medida que permita às pessoas ter aspirações ou que abra expectativa de carreira em termos de futuro (De 1999 a 2001 verificaram-se bastantes alterações).

Esse descrédito está de certa forma reflectido nas respostas dadas no inquérito. Assim, os pontos “acreditar que a área comercial é uma área de futuro com possibilidade de ascensão” e a “expectativa de evolução profissional” são hierarquizadas respectivamente em 8º. e 12º. lugares, pelas chefias. Mais optimista é a opinião dos vendedores, pois consideram aquelas situações como o 6º. e 5º. factores a influenciar a sua motivação no desempenho das tarefas de vendas.

- Frustração devido à carga burocrática/administrativa. Ocupação de tempo e desgaste excessivos nessas funções.
- Falta de entrusamento ou ligação entre departamentos, sobretudo na área técnica de montagem, assistência e pós-venda, mais notada após o início da verticalização estrutural.
- Nova realidade, que são os empreiteiros, sub empreiteiros, etc. como parceiros departamentais na prestação aos clientes de uma série de serviços articulados.

APÊNDICE

Quadro A1: Apreciação hierarquizada da opinião dos gestores acerca do desempenho dos elementos da sua força de vendas

COMPONENTE DO DESEMPENHO	DESEMPENHO BAIXO(pontuação 1,2,3)%	D., NEM ALTO NEM BAIXO (pontuação 4)%	DESEMPENHO ALTO (pontuação 5,6,7)%
Resultado do desempenho	21	19	60
Conhecimentos técnicos	6	14	80
Flexibilidade no estilo de venda	18	16	66
Trabalho em equipa	19	17	64
Apresentação de vendas	12	18	70
Planificação das vendas	18	19	63
Suporte às vendas	18	18	64

Fonte: Piercy, N. et al. (1998)

Nota:

Cada gestor de vendas indicou como era o desempenho das pessoas das vendas nas equipas. Foi utilizada uma escala de sete pontos onde 1 = necessidade de melhoria e 7 = saliente

Quadro A2: Diferença entre alto e baixo desempenho do comportamento da força de vendas

GRUPOS DE DESEMPENHO COMPORTAMENTAL (a)			
CONSTRUCTS	DESEMPENHOS ALTOS (N=44)	DESEMPENHOS BAIXOS(N=41)	Sig (b)
Resultado do desempenho	5.10	3.82	0.000
Controlo baseado no comportamento			
1) Observação/acompanhamento	7.51	6.45	0.061
2) Dirigir	7.58	5.73	0.000

3) Avaliar	7.48	5.65	0.000
4) Recompensar	6.68	5.21	0.000
Empenho Organizacional	7.17	5.90	0.000
Salário como % da remuneração total	83.52	80.77	0.542
Configuração do território de vendas	4.98	4.17	0.000

Fonte: Piercy, N. et al. (1998)

Nota:

- a) Amostra dividida em três grupos e baseada na graduação do desempenho comportamental. O quadro evidencia o contraste entre grupos com altos e baixos desempenhos
- b) Diferença entre médias p/ desempenhos altos e desempenhos baixos fixados por t-test

Quadro A3: Diferença entre alto e baixo desempenho dos resultados da força de vendas

GRUPOS DE DESEMPENHO DOS RESULTADOS (a)			
CONSTRUCTS	DESEMPENHOS ALTOS (N=42)	DESEMPENHOS BAIXOS (N=42)	Sig (b)
Desempenho comportamental	5.35	4.14	0.000
Comportamento baseado no controlo.			
1) Observação/acompanhamento	7.15	6.25	0.099
2) Dirigir	7.33	5.55	0.000
3) Avaliar	7.22	5.63	0.000
4) Recompensar	6.67	5.04	0.000
Empenho Organizacional	7.03	6.07	0.000
Salário como % da remuneração total	82.35	80.22	0.975
Configuração do território de vendas	4.95	4.08	0.000

Fonte: Piercy, N. et al. (1998)

Nota:

- c) Amostra dividida em três grupos e baseada na graduação do desempenho de resultados. O quadro evidencia o contraste entre grupos com altos e baixos desempenhos
- d) Diferença entre médias p/ desempenhos altos e desempenhos baixos fixados por t-test

Quadro A4: Percepção dos gestores de vendas sobre a prática da gestão

ITEMS	GRUPO TOTAL	DESEMPENHOS ALTOS(N=42)	DESEMPENHOS BAIXOS (N=42)	Sig
1 – Dimensão do acompanhamento directo das actividades da força de vendas	3.35	3.69	3.07	0.005
2 – Amplitude das acções de dirigir aplicadas à força de vendas	3.52	3.86	3.22	0.001
3 – Extensão do <i>coaching</i> e comunicação com a força de vendas	3.51	3.73	3.20	0.012
4 – Extensão das alterações no número de pessoas no seu departamento necessárias para melhorar a performance	2.73	2.81	2.58	0.345
5 – Qual o desvio (%) em relação à média das vendas anuais para os melhores vendedores do seu departamento no ano passado	32.7	42.7	37.0	0.735
6 – Percentagem do seu tempo dedicado a vender em vez de gerir	37.4	39.4	41.3	0.778
7 – Percentagem da compensação total:				
a) salário fixo	83.3	82.4	82.2	0.975
b) Pagamento de incentivos	17.7	17.6	17.8	0.975

Fonte: Piercy, N. et al. (1998)

TEORIA DE OPERACIONALIZAÇÃO

(APLICAÇÃO DA TEORIA À PRÁTICA)

Quadro A5: Desempenho comportamental da força de vendas

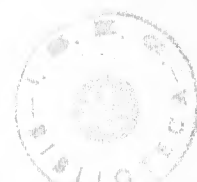
<i>Como é o desempenho dos vendedores nas suas equipas?</i>		
ESCALA	ITEM	FONTE
Conhecimentos técnicos	1- Conhecer o <i>design</i> e especificação dos produtos/serviços da empresa 2- Conhecer a aplicação e funções dos produtos/serviços da empresa 3- Manter-se a par dos desenvolvimentos técnicos e de produção da empresa	Baseado em Behrman e Perrault (1981) Cravens et al. (1993)
Adaptação dos estilos de venda aos diferentes clientes	1- Experimentando diferentes técnicas de vendas 2- Sendo flexível nos métodos de vendas usados 3- Adaptando os métodos de vendas a cada cliente 4- Variando estilos de vendas nas várias situações	Baseado em Weitz (1990)
Trabalho em equipa	1- Obtendo um considerável volume de vendas em equipa (vendas conseguidas por dois ou mais vendedores) 2- Construindo relações de trabalho fortes com outras pessoas, na nossa empresa 3- Trabalhando de muito perto com trabalhadores de departamentos fora das vendas para concluir as vendas 4- Estabelecendo uma colaboração estreita com outros trabalhadores da empresa para resolver problemas pós-venda 5- Discutindo estratégias de vendas com pessoas dos mais variados departamentos	Baseado em John e Weitz (1990)
Apresentação	1- Saber escutar atentamente para identificar e	Baseado em

de vendas	<p>compreender o que verdadeiramente preocupa os clientes</p> <p>2- Convencendo os clientes que eles compreendem os seus problemas e preocupações</p> <p>3- Utilizando contratos estabelecidos para arranjar novos clientes</p> <p>4- Comunicando as suas apresentações de vendas clara e consistentemente</p> <p>5- Trabalhando e arranjanho soluções para as questões e objecções dos clientes</p>	Behrman e Perrault (1982) e Cravens et al. (1993)
Planificação de vendas	<p>1-Planeando todos os contactos de vendas</p> <p>2-Planeando a estratégia de vendas para cada cliente</p> <p>3-Planeando a atribuição de cobertura da zona geográfica</p> <p>4-Planeando actividades diárias</p>	Babakus et al. (1996)
Apoio às vendas	<p>1-Providenciando serviços pós-venda</p> <p>2-Certificando-se da entrega dos artigos</p> <p>3-Aceitando reclamações dos clientes</p> <p>4-Acompanhando a utilização dos produtos pelos clientes</p> <p>5-Ultrapassando os problemas que surgem com a utilização dos produtos</p> <p>6-Analisando o resultado da utilização prática dos produtos, tendo em vista a identificação de novas ideias sobre esses produtos ou serviços</p>	Babakus et al. (1996)

Fonte: Piercy, N. et al. (1996)

Quadro A6: Desempenho dos resultados da força de vendas

Como é o desempenho dos vendedores nas suas equipas?



Desempenho dos resultados	<ul style="list-style-type: none">1 – Contribuindo para que a empresa tenha uma quota de mercado alta2 – Vendendo os produtos com as mais altas margens de lucros3 – Gerando um alto nível de rendimento das vendas4 – Aumentando rapidamente as vendas (%) de novos produtos/serviços da empresa5 – Identificando e vendendo aos clientes mais importantes6 – Concretizando vendas com contratos abrangentes e de rentabilidade a longo prazo7 – Ultrapassando todas as metas e objectivos de vendas do ano	Baseado em Behrman e Perreault (1982) e Cravens et al (1993)
---------------------------	--	--

Fonte: Piercy, N. et al. (1996)

Quadro A7: Gestão do acompanhamento do comportamento dos vendedores

<i>Qual a extensão com que você?</i>		
Observação e acompanhamento	<ul style="list-style-type: none">1 – Despende tempo com os vendedores no terreno2 – Faz contactos (<i>joint calls</i>) com os vendedores3 – Renova regularmente os relatórios dos vendedores4 – Acompanha as actividades do dia a dia dos vendedores5 – Observa o desempenho dos vendedores no terreno	Baseado em Cravens et al (1993)
Avaliação	<ul style="list-style-type: none">1 – Avalia o número de contactos de venda feitos pelos vendedores2 – Avalia a contribuição do rendimento conseguida pelos vendedores3 – Avalia os resultados da vendas de cada vendedor4 – Avalia a qualidade das apresentações de vendas	Baseado em Cravens et al (1993)

	feitas pelos vendedores 5 – Avalia o desenvolvimento profissional dos vendedores	
Recompensa	1 – Fornece <i>feedback</i> do desempenho aos vendedores, de forma regular 2 – Compensa os vendedores pela qualidade das suas actividades de vendas 3 – Utiliza incentivos compensadores como um importante meio de motivar os vendedores 4 – Faz julgamentos dos incentivos compensatórios baseados nos resultados de vendas alcançados pelos vendedores 5 – Recompensa os vendedores pelos resultados de vendas alcançados 6 – Utiliza incentivos não financeiros para recompensar os vendedores pelo seu desempenho 7 – Recompensa os vendedores com base no volume de vendas	Baseado em Cravens et al (1993)

Fonte: Piercy, N. et al. (1996)

Quadro A8: Empenho da força de vendas na organização

Até que ponto os seus vendedores:		
ESCALA	ITEM	FONTE
Empenho organizacional	1 – Procedem de forma inovadora no seu trabalho 2 – Têm um sentido de associação e lealdade com a empresa 3 – Têm um sentido de criatividade e imaginação no seu trabalho 4 - Têm um sentido estimulante e de envolvimento desafiante no seu trabalho	Cravens et al. (1993)

	<p>5 – Fazem estudos das necessidades dos clientes para guiar a estratégia de vendas</p> <p>6 - Têm um sentido de crescimento pessoal e desenvolvimento do seu trabalho</p> <p>7 – Possuem aptidões de vendas superiores</p> <p>8 – Têm um grande respeito pelos superiores</p> <p>9 – Têm respeito pelos colegas de trabalho</p> <p>10 – Sentem-se realizados com o seu trabalho</p> <p>11 – Adoptam programas de vendas de acordo com os interesses dos clientes</p> <p>12 – Focam a sua atenção na satisfação das necessidades dos clientes</p> <p>13 – Têm receptividade à apreciação do seu desempenho</p> <p>14 – São receptivos a assumir riscos</p> <p>15 – Ocupam uma parcela substancial do seu tempo a planificar os contactos com os clientes</p>	
<i>Concorda ou discorda com as seguintes afirmações (escala invertida):</i>		
ESCALA	ITEM	FONTE
	<p>16 – Os meus colaboradores acham que não ganham muito em ficar na empresa muitos anos</p> <p>17 – Os meus vendedores sentem que foi um erro definitivo decidir trabalhar para esta empresa</p> <p>18 – Os meus vendedores sentem muito pouca lealdade para com a empresa</p> <p>19 – Não são necessárias muitas mudanças em relação à situação actual para os aliciar a deixar a empresa</p>	

Fonte: Piercy, N. et al. (1996)

Quadro A9: Configuração do território (área) de vendas

<i>Como chefia qual o meu nível de satisfação com:</i>		
ESCALA	ITEM	FONTE
Configuração (distribuição) do território	1 – O número de contas nos meus territórios	Cravens et al. (1993)
	2 – O número de grandes contas (clientes) nos meus territórios	
	3 – A produtividade das vendas do meu território	
	4 – A dimensão geográfica dos meus territórios	
	5 – O número de chamadas feitas no meu território	
	6 – A extensão das deslocações requeridas	
	7 – O mercado potencial nos meus territórios	
	8 – O número de territórios nas minhas unidades de vendas	
	9 – A distribuição dos vendedores nos meus territórios	
	10 – A equivalência com a quantidade de trabalho nas diversas áreas (zonas) geográficas	
	11 – A configuração dos meus territórios	

Fonte: Piercy, N. et al. (1996)

ANEXO I

INQUÉRITO A JOVENS LICENCIADOS SOBRE AS CONDIÇÕES QUE CONSIDERAM ATRACTIVAS NOS POSTOS DE TRABALHO

Considero interessante descrever o resultado de um inquérito feito a 205 jovens recém licenciados no qual lhes era perguntado, não o que os motivava a desempenhar determinadas funções, mas algo semelhante, quais as características de um bom ou de um mau emprego.

As respostas mostram que os jovens têm uma noção do ambiente de uma empresa, a qual está bastante em sintonia com as necessidades que as empresas de hoje têm de gerir adequadamente os recursos humanos, desenvolvendo o seu potencial.

Segundo a graduação das respostas, um bom emprego não é caracterizado essencialmente pelos aspectos materiais mais imediatos. Isto é, os jovens recém licenciados não elegem esses factores como prioritários para que o posto de trabalho seja atractivo (designado no inquérito de bom emprego). Para os inquiridos, bom emprego é sobretudo aquele em que:

- ♦ Surgem oportunidades de formação e de progressão (77%)
- ♦ Existem dirigentes interessados nas pessoas (67%)
- ♦ Predomina um clima organizacional cooperativo (64%)
- ♦ Permita trabalhar em autonomia e responsabilidade (60%)

Seguidamente, mas um pouco mais distante, aparecem as seguintes razões:

- ♦ Existe liberdade para organizar o trabalho e a vida pessoal (43%)
- ♦ Há facilidade de contactos sociais e de convívio (42%)

A primeira razão material só aparece em sétimo lugar e que é:

- ♦ O trabalho bem remunerado

Por seu lado, o mau emprego, é sobretudo, aquele em que:

- ❑ Existe um clima de relações conflituoso (92%)
- ❑ O trabalho é repetitivo (77%)
- ❑ O trabalho é mal remunerado (60%)
- ❑ As tarefas estão mal definidas, os direitos e os deveres são pouco claros

Razões como o autoritarismo e postura impessoal dos dirigentes aparecem em seguida, mas um pouco mais distantes.

Os jovens são atraídos por ocupações que lhes permitam ter certa autonomia de actuação, permitindo simultaneamente o progresso individual e oportunidades frequentes de formação profissional.

Conclui-se que os jovens recém licenciados rejeitam, de um modo geral, empresas cujos dirigentes se preocupam quase exclusivamente com o lucro, criando organizações burocráticas e impessoais, exclusivamente focadas na eficiência, institucionalizando o trabalho repetitivo e monótono, procurando produtividades mecânicas. Para isso promovem o autoritarismo das chefias para obter a subordinação dos colaboradores num ambiente conflituoso.

O motivo dessa rejeição poderá ter a ver com a percepção de que esses dirigentes estão desactualizados e desintegrados da realidade envolvente, isto é, omitindo-se da sua responsabilidade, de se preocuparem com as pessoas, com a criação de condições de satisfação do corpo social e da sociedade em geral. Desta forma perdem a legitimidade social que hoje mais que nunca, necessitam que a sociedade lhes confira.

ANEXO II

INQUÉRITO PARA A FORÇA DE VENDAS (Não chefias) DA ZONA 2 DA PORTUGAL TELECOM

Departamento -

Localidade -

Formação Académica -

Idade -

Sexo (M/F) -

Veio para a área comercial por:

- 1) Iniciativa própria -
- 2) Aliciado por colegas ou superiores -
- 3) Foi admitido do exterior para estas funções -

Dentro das situações seguintes, classifique de 1 (menos) a 5 (mais) as razões que o (a) motivam, ou que poderiam motivar mais a desempenhar funções de vendas (isto é, independentemente dos sistemas vigentes):

1. A empresa dá mais atenção a esta área ☐
2. Acesso directo à hierarquia do topo ☐
3. Reconhecimento privilegiado da hierarquia aos colaboradores desta área ☐
4. Reconhecimento e admiração dos colegas ☐
5. Existem meios e instrumentos para atingir objectivos ☐
6. Área geográfica/clientes bem atribuídos ☐
7. As tarefas e objectivos são definidos claramente ☐

8. *Status* ☐

9. Gosto de contacto com clientes ☐

10. Desafio para vencer obstáculos continuados ☐

11. Diversidade e ocupação no exterior ☐

12. Actualização permanente através de formação ☐

13. Vencimento ou outras recompensas monetárias ☐

14. Regalias materiais:

a) Carro ☐

b) Telemóvel ☐

c) Cartões ☐

d) Viagens ☐

e) vales de compras ☐

f) Comissões ☐

) ☐

9

7

ANEXO III

INQUÉRITO PARA TODAS AS CHEFIAS DA FORÇA DE VENDAS DA ZONA 2 DA PORTUGAL TELECOM

Departamento -

Localidade -

Nível de Chefia -

Idade -

Sexo (M/F) -

De acordo com os factores seguintes, classifique por ordem de importância de 1 (menos) a 5 (mais) como a performance dum vendedor pode ser medida/avaliada:

- Execução dos objectivos da organização de vendas ☐
- Satisfação das necessidades dos clientes ☐
- Vendas individuais obtidas ☐
- Outros resultados ou metas alcançadas ☐

Classifique por ordem de importância de 1 (menos) a 5 (mais) as razões a que o sistema de incentivos da empresa deve atender para que os (as) colaboradores atinjam níveis de performance desejados, isto é, em que grau as situações afectam a motivação:

1. A empresa dá mais atenção a esta área ☐
2. Acesso directo à hierarquia do topo ☐
3. Reconhecimento privilegiado da hierarquia aos colaboradores desta área ☐

4. Reconhecimento e admiração dos colegas ☐
5. Existem meios e instrumentos para atingir objectivos ☐
6. Área geográfica/clientes bem atribuídos ☐
7. As tarefas e objectivos são definidos claramente ☐
8. *Status* ☐
9. Gosto de contacto com clientes ☐
10. Desafio para vencer obstáculos continuados ☐
11. Diversidade e ocupação no exterior ☐
12. Actualização permanente através de formação ☐
13. Vencimento ou outras recompensas monetárias ☐
14. Regalias materiais:
- a) Carro ☐
- b) Telemóvel ☐

c) Cartões ☐

d) Viagens ☐

e) vales de compras ☐

f) Comissões ☐

g) outras () ☐

15. Acreditar que é uma área de futuro, com mais probabilidades de ascensão ☐

16. Expectativas/aspirações de evolução profissional e de carreira futuras ☐

ANEXO IV

INQUÉRITO PARA OS DIRECTORES DE VENDAS DA ZONA 2 DA PORTUGAL TELECOM

Departamento - Localidade - Formação académica.-
Idade - Sexo (M/F) -

Classifique na escala de 1 (menos) a 5 (mais), qual a posição dos melhores elementos da força de vendas ("vendedores" de sucesso) no que concerne a:

- Percepção do papel -
- Aptidões -
- Motivação -
- Factores pessoais -
- Atitude -
- Afectado por factores organizacionais -
- Afectado por factores ambientais -

ANEXO V

ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS RECEBIDOS

Nº. INQUÉRITOS RECEBIDOS - DGNE

LOCAL	L	FR		VFX	LRS	TVD	ST	EV	SB	PTG						TOT
DIRECTORES	3	1														4
CHEFIAS	7	1		1					1	1						11
NÃO CHEFIAS	35	3		2	3	1	1	1	1							47
Nº. RESPOSTAS	45	5		3	3	1	1	1	2	1					0	62

Nº. INQUÉRITOS RECEBIDOS - DGNE

	GCL11	GCL12	GCL13	GCL31	GCL32	GCL33	GCL4	GCL5	PME1	PME2	PME3	PME4	GCL21	GCL22	GCL23	TOT
DIRECTORES	1			1				1					1			4
CHEFIAS				1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	11
NÃO CHEFIAS	2	1	2	4	3	4		3	5	10	6	3	2	2		47
Nº. RESPOSTAS	3	1	2	6	4	5	1	5	5	11	7	4	4	3	1	62
UNIVERSO TOT	6	7	7	6	6	6	12	8	6	19	13	10	4	3	1	107
SEM FALTA	3	6	5	0	2	1	11	3	1	8	6	6	0	0	0	45
% RESPOSTAS	50%	14%	29%	100%	67%	83%	8%	63%	83%	58%	54%	40%	100%	100%	100%	58%

Nota: Não tenho conhecimento da dotação (força de vendas) de alguns GCLs, pelo que considerei o mesmo número de pessoas do universo total ao do número de respostas.

TRATAMENTO DO INQUÉRITO FEITO AOS VENDEDORES

Nº INQU.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
DEPARTAM	DCE GCL11	PME3	DCE GCL12	PME3	PME3	PME4	PME4	PME/ZN2	PME2	PME2	PME2	PME2	PME2	PME2	PME2	PME2
LOCAL	L	LRS	L	TVD	LRS	ST	EV	L	L	L	L	L	L	L	L	L
FORMAÇÃO	BAC	C INDUST	LIC COMPU	12º ANO	LIC	11º ANO	11º HUMA	5º IND	11º ANO	9º LICEU	12º ANO	7º LICEU	12º ANO	12º ANO	5º IND	7º LICEU
IDADE	25	41	27	33	33	37	35	45	26	45	26	46	30	32	56	42
SEXO	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	F	M	F	M	M
INICI. PROP.		S		S	S	S	S		S	S	S	S	S	S	S	S
ALICADO		S						S								
EXTERIOR	S		S													
1	4	5	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	3	4	3	3
2	4	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	4	1	1
3	4	5	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	1
4	4	4	3	2	1	1	1	2	4	3	3	2	3	2	3	1
5	5	4	4	2	2	4	4	2	1	3	2	1	2	1	3	1
6	5	5	3	2	2	4	3	5	2	3	3	2	3	3	3	1
7	4	5	4	3	3	3	4	2	4	3	3	2	4	2	2	1
8	4	5	4	2	2	2	1	4	3	3	1	1	1	1	1	3
9	4		4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5
10	4		4	2	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5
11	5		4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	1	5
12	5		4	4	4	3	5	4	3	5	5	5	4	4	2	1
13	5		4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	4	3	2	1
14a	3		4	4	2	5	1	4	2	4	1	2	1	3	3	1
14b	5		4	3	2	5	1	5	2	5	5	3	2	3	3	3
14c	2		3	5	2	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1
14d	3		3	4	2	2	1	1	1	5	1	2	1	2	1	1
14e	2		4	5	2	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1
14f	4		4	3	3	5	3	3	3	5	5	2	4	3	2	3
14g			4			4										
15	4		5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	5
16	5		5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	2	5

17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
DCE GCL12	PME4	GCL51	GCL51	PME3	PME3	PME3	DCE/PME1	DCE/PME1	DCE/PME1	DCE/PME1	GCL5	DCE GCL11	GCL31	GCL31	GCL31	GCL33
L	SB	FR	FR	VFX	LRS	VFX	L	L	L	L	FR	L	L	L	L	L
LIC.GESTÁ	11º ANO	12º ANO	LICENC	12º ANO	C.IND.	11º ANO	LIC.ECON	LIC.GESTÁ	LIC.MARK	BAC.MARK	LIC.ENG	LIC.ENG	LIC.	LIC.EC	LIC.GESTÁ	ELECT
25	28	32	27	39	41	37	25	25	24	26	30	25	38	29	23	54
F	M	M	F	M	M	M	F	M	F	F	M	M	M	M	F	M
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3
1	3	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	4	1
3	2	2	2	3	5	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3
1	3	3	2	3	5	1	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3
4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	2	2	1	1	2	3	2
4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	1	4	2	3	3
4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3
1	1	1	1	4	5	1	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	3	4	5	4	5	4	3	2	3	3	4	2	5	5	4	4
5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	1	2	4	3	2
1	1	3	5	5	3	5	3	2	3	3	4	5	1	3	3	1
4	1	3	4	5	3	5	3	2	3	3	4	5	5	4	4	5
1	1	1	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	1	3	1	1
1	1	1	3	5	3	3	3	2	3	3	4	3	1	3	1	1
1	1	1	2	4	2	4	3	2	3	3	4	4	1	3	1	1
1	3	4	5	5	3	5	3	2	3	3	4	5	1	5	1	1
							4	3	4	4	4		5	3		1
5	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4	5	3	2	5	4	3
5	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5

34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	TOTAIS	Nº. INQU.
DCE	L	GCL32	L	GCL32	L	GCL32	L	GCL32	L	GCL21	L	GCL22	L	GCL13	DEPARTAM
LIC.GESTÁ	L	LIC.GESTÁ	L	LIC.GESTÁ	L	LIC.GESTÁ	L	LIC.GESTÁ	L	LIC	L	LIC	L	L	LOCAL
27	24	28	42	30	31	39	25	25	28	42	37	LIC ENG	LIC GESTÃO		FORMAÇÃO
F	F	M	M	F	M	F	F	F	M	M	M	M	F	24	IDADE
			S		S	S							S		SEXO
				S	S					S					INICI PROP.
S	S	S					S	S	S		S	S			ALICADO
															EXTERIOR
1	3	3	3	2	5	4	3	4	4	4	4	2	4	158	1 PT dá + atenção
1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	3	2	104	2 acesso hierarquia
1	3	2	3	2	4	2	3	1	1	0	1	3	3	124	3 rec. hierarquia
1	4	2	3	3	3	3	3	0	1	1	3	3	2	112	4 rec. colegas
1	2	2	3	4	2	4	3	2	2	1	3	5	5	128	5 existem meios p obj.
1	3	3	4	2	1	3	2	3	2	2	4	4	4	140	6 area geog. bem dist
1	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	4	156	7 objectivos claros
1	3	3	3	2	3	1	1	1	1	2	3	1	2	105	8 status
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	215	9 contacto cliente
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	201	10 desafio constante
5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	186	11 oc. Exterior
3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	2	5	4	187	12 formação
3	3	4	4	2	5	4	5	4	4	5	2	5	5	157	13 rec. monetárias
5	5	4	5	1	5		5	0	4	0	2	5	4	136	14 a carro
4	5	4	5	4	1	3	5	3	4	3	1	4	3	163	14 b telemóvel
1	4	3	2		5		4	0	0	0	1	3	3	95	14 c cartões
1	4	3	2		5		2	0	0	0	1	3	4	96	14 d viagens
1	4	3	4		3		3	0	0	0	3	2	4	96	14 e vales
5	5	4	5		5		5	4	4	5	3	5	5	161	14 f comissões
4	5		4		5	5						3		62	14 g outras
4	4	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	181	15 área de futuro
4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	5	4	5	3	182	16 evolução prof.

TRATAMENTO DOS INQUÉRITOS DA FORÇA DE VENDAS - DGNE (Não chefias)

PESO %,FREQUÊNCIA, MODA, MEDIANA E MÉDIA

peso automático	Cálculos auxiliares	
0,31	zero	1
0,48	um	1
0,86	dois	2
0,84	três	6
0,80	quatro	21
0,73	cinco	16
		47

área de futuro

evolução prof.

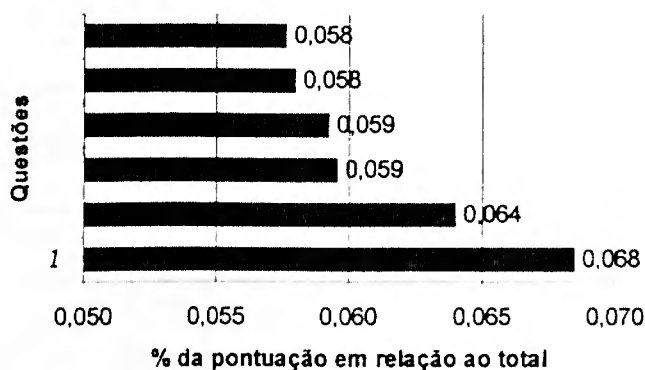
oc. Exterior

formação

desafio constante

contacto cliente

QUESTÕES MAIS CONSIDERADAS PELOS VENDEDORES PARA A SUA MOTIVAÇÃO



TRATAMENTO DOS INQUÉRITOS DA FORÇA DE VENDAS - DGNE (Não chefias)
PESO %,FREQUÊNCIA, MODA, MEDIANA E MÉDIA

46	47	TOTAIS	Peso %	Frequências	Moda	Mediana	Média	Nº. INQU.
GCL13	GCL13							DEPARTAM
L	L							LOCAL
ALIC ENG.C. GESTA								FORMAÇÃO
27	24							IDADE
M	F							SEXO
	S							INICI.PROP
								ALICIADO
								EXTERIOR
3		215	0,068	0-1; 3-2; 4-11; 5-33	5	5	4,57	9 contacto cliente
2		201	0,064	0-1; 2-1; 3-2; 4-22; 5-21	4	4	4,28	10 desafio constante
1		187	0,059	-1; 1-1; 2-2; 3-6; 4-21; 5-1	4	4	3,98	12 formação
1		186	0,059	-1; 1-1; 2-2; 3-6; 4-22; 5-1	4	4	3,96	11 oc. Exterior
2		182	0,058	0-1; 2-4; 3-7; 4-22; 5-13	4	4	3,87	16 evolução prof.
2		181	0,058	0-1; 2-3; 3-9; 4-22; 5-12	4	4	3,85	15 área de futuro
4	3	163	0,052					14 b telemóvel
5	5	161	0,051					14 f comissões
6	5	157	0,050					13 rec. monetárias
2	4	156	0,050					1 PT dá + atenção
5	4	156	0,050					7 objectivos claros
4	4	140	0,045					6 area geog.bem dist
5	4	136	0,043					14 a carro
5	5	128	0,041					5 existem meios p/obj.
3	3	124	0,039					3 rec. hierarquia
3	2	112	0,036					4 rec. colegas
1	2	105	0,033					8 status
3	2	104	0,033					2 acesso hierarquia
3	4	96	0,031					14 d viagens
2	4	96	0,031					14 e vales
3	3	95	0,030					14 c cartões
3		62	0,020					14 g outras

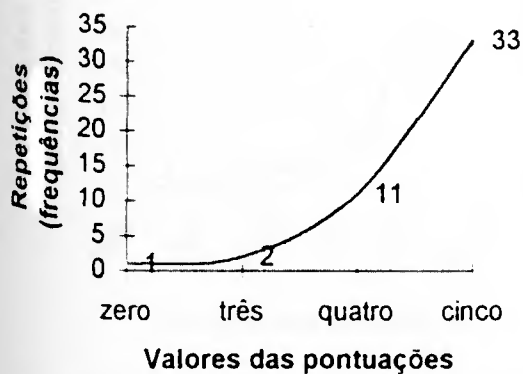
3143

1

ANALISE DA QUESTAO 9 - GOSTO DE CONTACTO COM CLIENTES

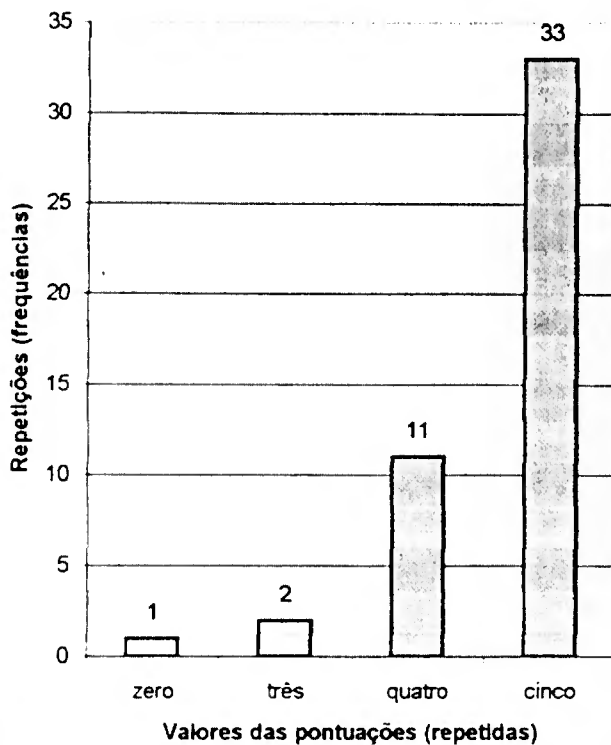
	valores x_i	frequências f_i
	zero	1
	três	2
	quatro	11
	cinco	33
SOMATÓRIOS		47

QUESTÃO 9



QUESTÃO 9

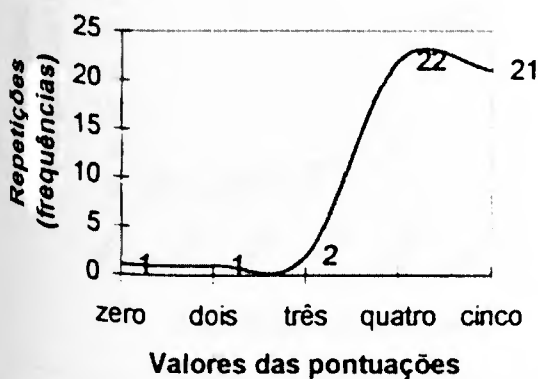
GOSTO DE CONTACTO COM CLIENTES



ANALISE DA QUESTAO 10 - DESAFIO PARA VENCER OBSTACULOS CONTINUADOS

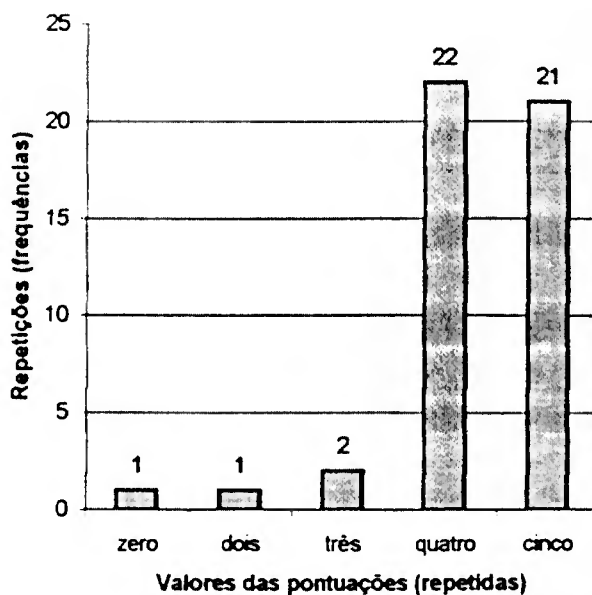
	valores x_i	frequências f_i
	zero	1
	dois	1
	três	2
	quatro	22
	cinco	21
SOMATÓRIOS		47

QUESTÃO 10



QUESTÃO 10

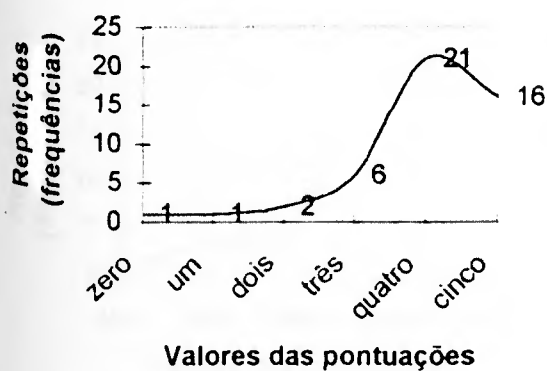
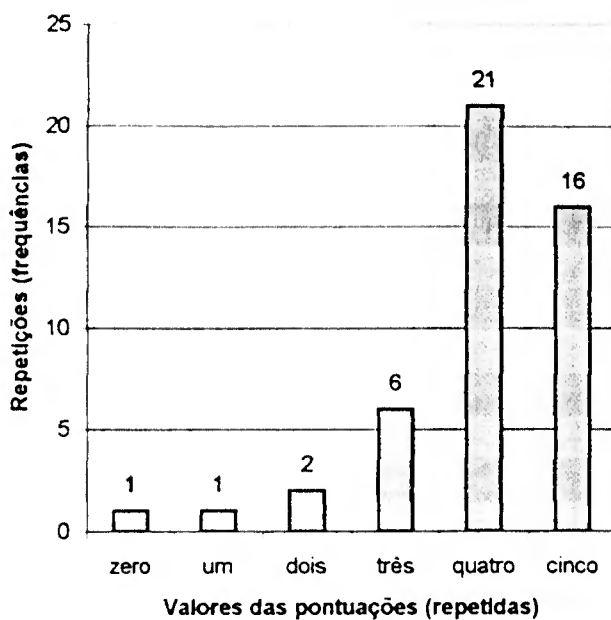
DESAFIO PARA VENCER OBSTÁCULOS CONTINUADOS



ANÁLISE DA QUESTÃO 12 - ACTUALIZAÇÃO PERMANENTE ATRAVÉS DE FORMAÇÃO

	valores x_i	frequências f_i
	zero	1
	um	1
	dois	2
	três	6
	quatro	21
	cinco	16
SOMATÓRIOS		47

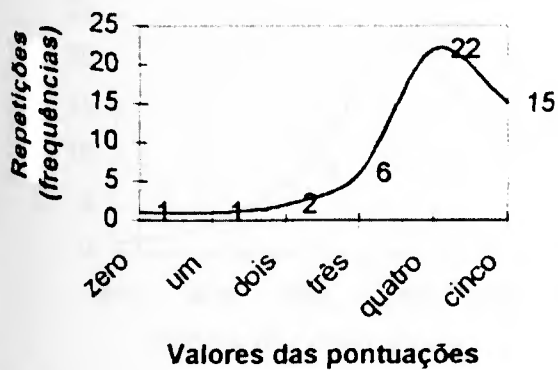
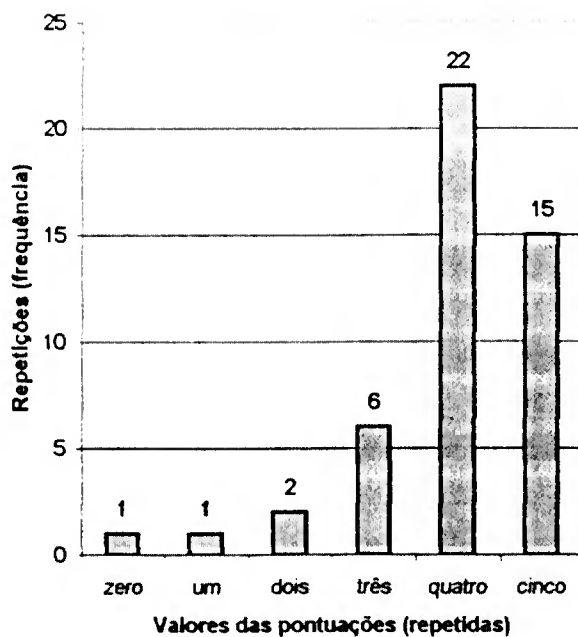
QUESTÃO 12

QUESTÃO 12
ACTUALIZAÇÃO PERMANENTE
ATRAVÉS DE FORMAÇÃO

ANÁLISE DA QUESTÃO 11 - DIVERSIDADE E OCUPAÇÃO NO EXTERIOR

	valores x_i	frequências f_i
	zero	1
	um	1
	dois	2
	três	6
	quatro	22
	cinco	15
SOMATÓRIOS		47

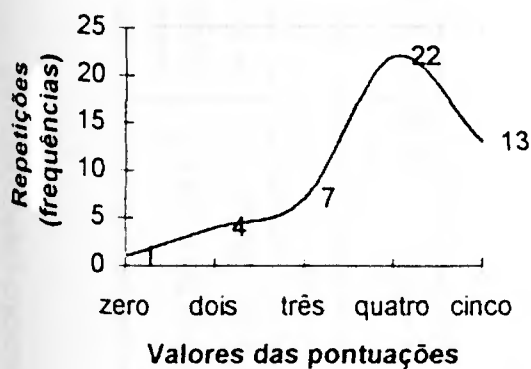
QUESTÃO 11

QUESTÃO 11
DIVERSIDADE E OCUPAÇÃO NO
EXTERIOR

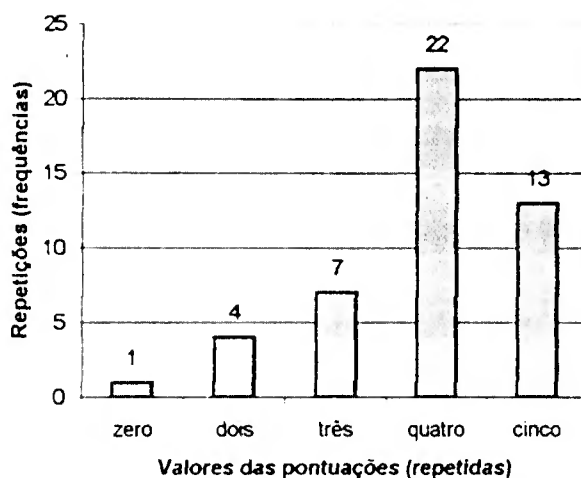
ANÁLISE DA QUESTÃO 16 - EXPECTATIVAS/ASPIRAÇÕES EV. PROF. E CARREIRAS FUTURAS

	valores x_i	frequências f_i
	zero	1
	dois	4
	três	7
	quatro	22
	cinco	13
SOMATÓRIOS		47

QUESTÃO 16



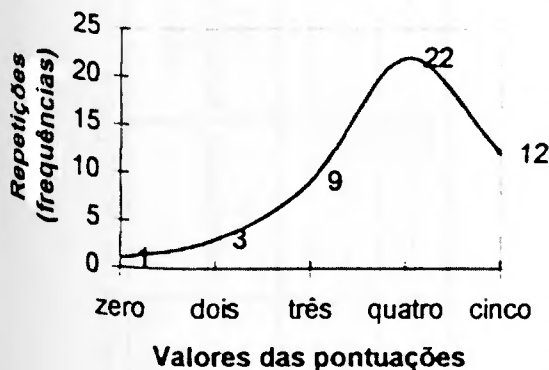
QUESTÃO 16
EXPECTATIVAS/ASPIRAÇÕES DE
EVOLUÇÃO PROFISSIONAL E DE
CARREIRAS FUTURAS



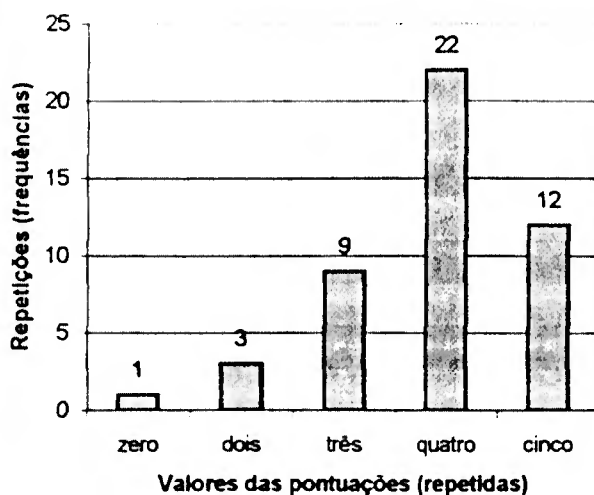
ANÁLISE DA QUESTÃO 15 - ACREDITAR QUE É ÁREA DE FUTURO C/MAIS PROB. DE ASCENSÃO

	valores x_i	frequências f_i
	zero	1
	dois	3
	três	9
	quatro	22
	cinco	12
SOMATÓRIOS		47

QUESTÃO 15



QUESTÃO 15
ACREDITAR QUE É UMA ÁREA DE
FUTURO COM MAIS PROBABILIDADES
DE ASCENSÃO



ANALISE DA QUESTAO 9 - GOSTO DE CONTACTO COM CLIENTES

	valores x_i	frequências f_i	valores ponderados $fixi$	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fi\ x_i^2$	Média ² x^2	Variância (V) = $\frac{\Sigma fi\ x_i^2}{\Sigma fi} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
	0	1	0		0	0			
	3	2	6		9	18			
	4	11	44		16	176			
	5	33	165		25	825			
SOMATÓRIOS		47	215	4,57		1019	20,93	0,76	0,87
									Σ 5,44

ANALISE DA QUESTAO 10 - DESAFIO PARA VENCER OBSTACULOS CONTINUADOS

	valores x_i	frequências f_i	valores ponderados $fixi$	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fi\ x_i^2$	Média ² x^2	Variância (V) = $\frac{\Sigma fi\ x_i^2}{\Sigma fi} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
	0	1	0		0	0			
	2	1	2		4	4			
	3	2	6		9	18			
	4	22	88		16	352			
	5	21	105		25	525			
SOMATÓRIOS		47	201	4,28		899	18,29	0,84	0,92
									Σ 5,19

ANÁLISE DA QUESTÃO 12 - ACTUALIZAÇÃO PERMANENTE ATRAVÉS DE FORMAÇÃO

valores x_i	frequências f_i	valores ponderados $fixi$	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fixi^2$	Média ² x^2	Variância (V) = $\frac{\sum fixi^2}{\sum f_i} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
0	1	0		0	0			
1	1	1		1	1			
2	2	4		4	8			
3	6	18		9	54			
4	21	84		16	336			
5	16	80		25	400			
SOMATÓRIOS	47	187	3,98		798	15,83	1,15	1,07

ANÁLISE DA QUESTÃO 11 - DIVERSIDADE E OCUPAÇÃO NO EXTERIOR

valores x_i	frequências f_i	valores ponderados $fixi$	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fixi^2$	Média ² x^2	Variância (V) = $\frac{\sum fixi^2}{\sum f_i} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
0	1	0		0	0			
1	1	1		1	1			
2	2	4		4	8			
3	6	18		9	54			
4	22	88		16	352			
5	15	75		25	375			
SOMATÓRIOS	47	186	3,96		789	15,66	1,13	1,06



ANÁLISE DA QUESTÃO 16 - EXPECTATIVAS/ASPIRAÇÕES DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL E DE CARREIRAS FUTURAS

	valores x_i	frequências f_i	valores ponderados $fixi$	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fi x_i^2$	Média ² x^2	Variação (V) = $\Sigma fi x_i^2$ / $\Sigma fi - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
	0	1	0		0	0			
	2	4	8		4	16			
	3	7	21		9	63			
	4	22	88		16	352			
	5	13	65		25	325			
SOMATÓRIOS		47	182	3,87		756	15,00	1,09	1,04
									4,92

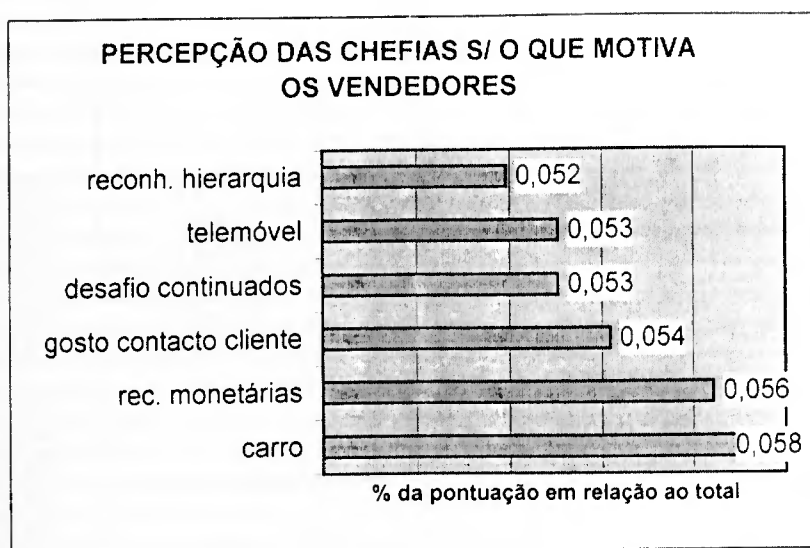
ANÁLISE DA QUESTÃO 15 - ACREDITAR QUE É UMA ÁREA DE FUTURO COM MAIS PROBABILIDADES DE ASCENSÃO

	valores x_i	frequências f_i	valores ponderados $fixi$	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fi x_i^2$	Média ² x^2	Variação (V) = $\Sigma fi x_i^2$ / $\Sigma fi - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
	0	1	0		0	0			
	2	3	6		4	12			
	3	9	27		9	81			
	4	22	88		16	352			
	5	12	60		25	300			
SOMATÓRIOS		47	181	3,85		745	14,83	1,02	1,01
									4,86

ANEXO VII

TRATAMENTO DO INQUÉRITO FEITO ÀS CHEFIAS DA FORÇA DE VENDAS

Nº. INQU.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAIS	Nº. INQU.
DEPARTAM	GCL51	PME3	PME2	GCL3	GCL33	GCL3	GCL23	GCL21	GCL22	PME4	GCL45		DEPARTAM
LOCAL	FR	VFX	L	L	L	L	L	L	L	PT	SB		LOCAL
NIVEL CHEFIA				DLG	DLG	DLG	2ª L	2ª L	2ª L	2ª L	2ª L		
FORMAÇÃO	LIC	LIC. ENG											FORMAÇÃO
IDADE	42	38	40	33	41	38	30	30	41	50	33		IDADE
SEXO	M	M	M	M	F	M	F	M	M	M	M		SEXO
EXEC.OBJECTIV	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	46	EXEC.OBJECTIV
SAT.CLIENTES	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54	SAT.CLIENTES
VDS INDIVIDUA	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	40	VDS INDIVIDUA
OUT RESULTAD	2			3	2	2	3	3	3	3	3	24	OUT RESULTAD
1	3	3	5	3	3	3	5	5	5	4	4	43	1 PT dá + atenção
2	4	3	5	3	2	3	3	2	4	3	5	37	2 acesso hierarquia
3	5	4	5	4	1	3	5	5	4	5	5	46	3 rec. hierarquia
4	4	3	5	4	2	3	3	3	4	3	3	37	4 rec. colegas
5	2	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	46	5 existem meios p/obj.
6	2	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	40	6 área geog bem dist
7	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	43	7 objectivos claros
8	3	3		2	1	3	5	3	3	3	4	30	8 status
9	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	48	9 contacto cliente
10	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	47	10 desafio constante
11	3	4	5	3	2	5	3	0	4	3	3	35	11 oc. Extenor
12	3	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	43	12 formação
13	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	50	13 rec. monetárias
14.a	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	51	14.a carro
14.b	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	47	14.b telemóvel
14.c	2	2	5	4	2		4	5	3	4	5	36	14.c cartões
14.d	3	1	5	2	2		3	3	3	4	4	30	14.d viagens
14.e	3	1	5	2	1		1	2	2	4	4	25	14.e vales
14.f	2	5	5	2	4	4	1	3	5	5	5	41	14.f comissões
14.g			5			4	5	5	2	4		25	14.g outras
15	4	4	5	4	3	4	4	4	5	2	5	44	15 área de futuro
16	4	3	5	4	3	4	4	4	4	2	5	42	16 evolução prof.



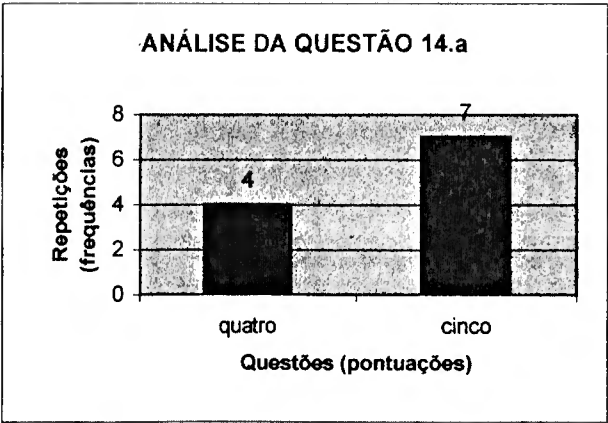
TRATAMENTO DOS INQUÉRITOS DA FORÇA DE VENDAS - DGNE (chefias)
FREQÜÊNCIA, MODA, MEDIANA E MÉDIA

Desc.	Peso	Frequências	Moda	Mediana	Média	Nº. INQU.
						DEPARTAM
						LOCAL
						FORMAÇÃO
						IDADE
						SEXO
						EXEC.OBJECTIV
						SAT.CLIENTES
						VDS INDIVIDUA
						OUT RESULTAD
carro	0,058	4-4; 7-5	5	5	4,64	14.a reg. mat: carro
rec. monetária	0,056	5-4; 6-5	5	5	4,55	13 recompensas monetárias
gosto contacto	0,054	1-3; 5-4; 5-5	4 e 5	4	4,36	9 gosto contacto cliente
desafio contin	0,053	1-3; 6-4; 4-5	4	4	4,27	10 desafio vencer obst. continua
telemóvel	0,053	2-3; 4-4; 5-5	5	4	4,27	14.b regalias mat: telemóvel
reconh. hierar	0,052	1-1; 1-3; 3-4; 6-5	5	5	4,18	3 reconhec. hierarquia
	0,052					5 existem meios p/obj.
	0,050					15 área de futuro
	0,049					1 PT dá + atenção
	0,049					7 objectivos claros
	0,049					12 formação
	0,047					16 evolução prof.
	0,046					14.f comissões
	0,045					6 area geog.bem dist
	0,042					2 acesso hierarquia
	0,042					4 rec. colegas
	0,041					14.c cartões
	0,040					11 oc. Exterior
	0,034					8 status
	0,034					14.d viagens
	0,028					14.e vales
	0,028					14.g outras

1,00

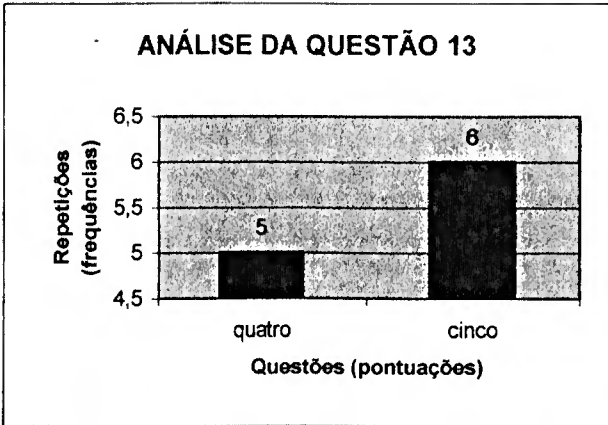
ANÁLISE DA QUESTÃO 14.a - REGALIAS MATERIAIS: CARRO

	valores <i>xi</i>	frequências <i>fi</i>
	quatro	4
	cinco	7
SOMATÓRIOS		11



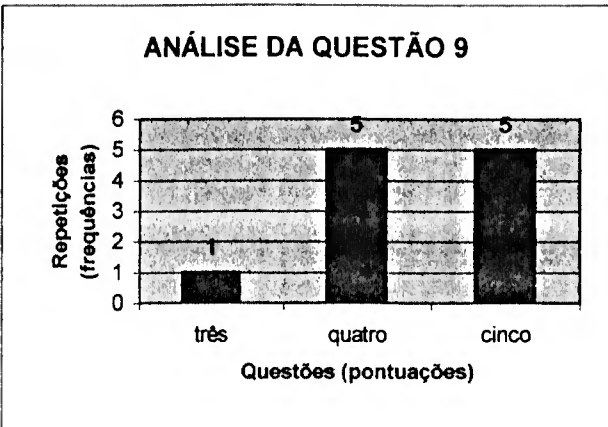
ANÁLISE DA QUESTÃO 13 - VENCIMENTO OU OUTRAS RECOMPENSAS MONETARIAS

	valores <i>xi</i>	frequências <i>fi</i>
	quatro	5
	cinco	6
SOMATÓRIOS		11



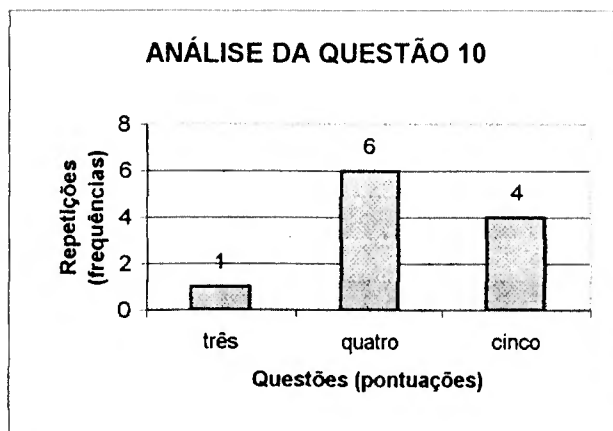
ANÁLISE DA QUESTÃO 9 - GOSTO DE CONTACTO COM O CLIENTE

	valores <i>xi</i>	frequências <i>fi</i>
	três	1
	quatro	5
	cinco	5
SOMATÓRIOS		11



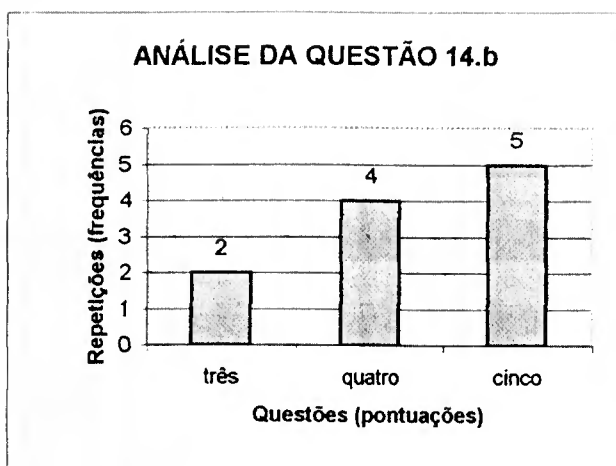
ANÁLISE DA QUESTÃO 10 - DESAFIO PARA VENCER OBSTÁCULOS CONTINUADOS

	valores x_i	frequências f_i
	três	1
	quatro	6
	cinco	4
SOMATÓRIOS		11



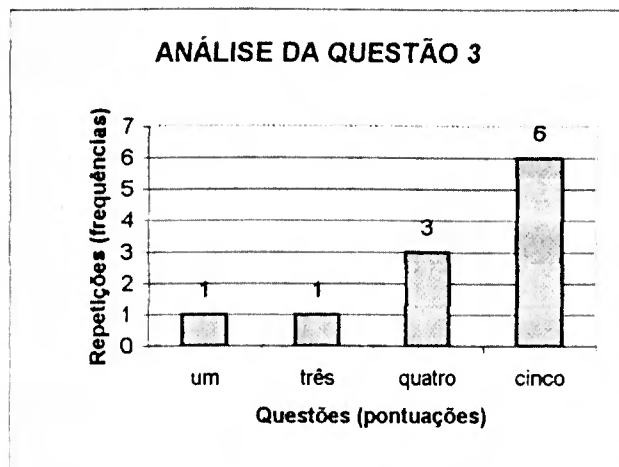
ANÁLISE DA QUESTÃO 14.b - REGALIAS MATERIAIS: TELEMÓVEL

	valores x_i	frequências f_i
	três	2
	quatro	4
	cinco	5
SOMATÓRIOS		11



ANÁLISE DA QUESTÃO 3 - RECONH. PREVIL. DA HIERARQUIA AOS COLABORAD. DESTA ÁREA

	valores x_i	frequências f_i
	um	1
	três	1
	quatro	3
	cinco	6
SOMATÓRIOS		11



valores x_i	frequências f_i	valores ponderados fix_i	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fi \cdot x_i^2$	Média ² x^2	Variância (V) = $\frac{\Sigma fi \cdot x_i^2}{\Sigma fi} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
4	4	16		16	64			
5	7	35		25	175			
SOMATÓRIOS	11	51	4,64		239	21,50	0,23	0,48
								5,12

ANÁLISE DA QUESTÃO 13 - VENCIMENTO OU OUTRAS RECOMPENSAS MONETARIAS

valores x_i	frequências f_i	valores ponderados fix_i	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fi \cdot x_i^2$	Média ² x^2	Variância (V) = $\frac{\Sigma fi \cdot x_i^2}{\Sigma fi} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
4	5	20		16	80			
5	6	30		25	150			
SOMATÓRIOS	11	50	4,55		230	20,66	0,25	0,50
								5,04

ANÁLISE DA QUESTÃO 9 - GOSTO DE CONTACTO COM O CLIENTE

valores x_i	frequências f_i	valores ponderados fix_i	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$fi \cdot x_i^2$	Média ² x^2	Variância (V) = $\frac{\Sigma fi \cdot x_i^2}{\Sigma fi} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
3	1	3		9	9			
4	5	20		16	80			
5	5	25		25	125			
SOMATÓRIOS	11	48	4,36		214	19,04	0,41	0,64
								5,01

ANÁLISE DA QUESTÃO 10 - DESAFIO PARA VENCER OBSTÁCULOS CONTINUADOS

	valores x_i	frequências f_i	valores ponderados $f_i x_i$	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$f_i x_i^2$	Média ² \bar{x}^2	Variância (V) = $\frac{\Sigma f_i x_i^2}{\Sigma f_i} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
	3	1	3		9	9			
	4	6	24		16	96			
	5	4	20		25	100			
SOMATÓRIOS		11	47	4,27		205	18,26	0,38	0,62
									4,89

ANÁLISE DA QUESTÃO 14.b - REGALIAS MATERIAIS: TELEMÓVEL

	valores x_i	frequências f_i	valores ponderados $f_i x_i$	Média $\frac{\quad}{x}$	x_i^2	$f_i x_i^2$	Média ² \bar{x}^2	Variância (V) = $\frac{\Sigma f_i x_i^2}{\Sigma f_i} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{v}
	3	2	6		9	18			
	4	4	16		16	64			
	5	5	25		25	125			
SOMATÓRIOS		11	47	4,27		207	18,26	0,56	0,75
									5,02

ANÁLISE DA QUESTÃO 3 - RECONHECIMENTO PRIVILEGIADO DA HIERARQUIA AOS COLABORADORES DESTA ÁREA

valores x_i	frequências f_i	valores ponderados fix_i	Média \bar{x}	x_i^2	$f_i x_i^2$	Média ² \bar{x}^2	Variância (V) = $\frac{\sum f_i x_i^2}{\sum f_i} - Média^2$	Desvio Padrão = \sqrt{V}
1	1	1		1	1			
3	1	3		9	9			
4	3	12		16	48			
5	6	30		25	150			
SOMATÓRIOS	11	46	4,18		208	17,49	1,42	1,19
								5,37

ANEXO VIII

DESCRIMINAÇÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO FEITO AOS
DIRECTORES DE VENDAS

Nº. INQU.	1	2	3	4	TOTAIS
DEPARTAM	GCL1	GCL5	GCL3	GCL2	DEPARTAM
LOCAL	L	FR	L	L	LOCAL
FORMAÇÃO	ENGº.ELECT	ENGº	LIC	ENGº.ELECT	FORMAÇÃO
IDADE	38	42	43	37	IDADE
SEXO	M	M	M	F	SEXO
percep.papel	4	5	3	2	14
aptidões	4	3	4	4	15
motivação	5	4	3	5	17
fact.pessoais	4	2	3	1	10
atitude	5	4	4	5	18
fact.organizac.	2	2	2	3	9
fact.ambientais	2	2	3	2	9

ANEXO IX

QUADRO DE COMPARAÇÕES

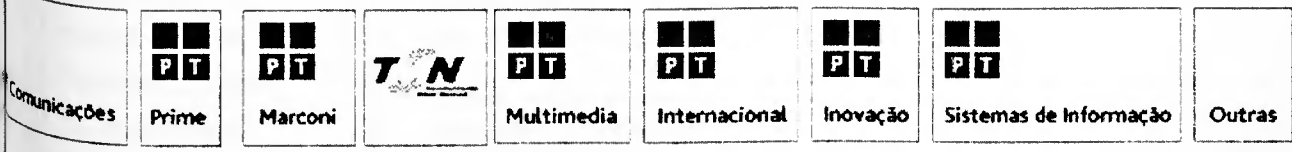
(factores por ordem decrescente de preferências)

NÃO CHEFIAS			NÃO CHEFIAS - SEXO MASC			NÃO CHEFIAS - SEXO FEME			NÃO CHEFIAS - ZONA LISBOA		
TOT	QUES		TOT	QUES		TOT	QUES		TOT	QUES	
215	9	contacto cliente	145	9	contacto cliente	70	9	contacto cliente	163	9	contacto cliente
201	10	desafio constante	134	10	desafio constante	67	10	desafio constante	153	10	desafio constante
187	12	formação	125	11	oc. Exterior	64	12	formação	142	12	formação
186	11	oc. Exterior	125	16	evolução prof.	61	11	oc. Exterior	140	11	oc. Exterior
182	16	evolução prof.	123	12	formação	60	15	área de futuro	140	15	área de futuro
181	15	área de futuro	121	15	área de futuro	57	16	evolução prof.	140	16	evolução prof.
163	14.b	telemóvel	116	14.f	comissões	54	14.b	telemóvel	127	14.b	telemóvel
161	14.f	comissões	109	14.b	telemóvel	53	13	rec. monetárias	119	13	rec. monetárias
157	13	rec. monetárias	108	7	objectivos claros	50	1	PT dá + atenção	118	14.f	comissões
156	1	PT dá + atenção	106	1	PT dá + atenção	48	7	objectivos claros	115	1	PT dá + atenção
156	7	objectivos claros	104	13	rec. monetárias	45	14.f	comissões	112	7	objectivos claros
140	6	area geog.bem dist	98	6	area geog.bem dist	43	5	existem meios p/obj.	99	6	area geog.bem dist
136	14.a	carro	93	14.a	carro	43	14.a	carro	98	14.a	carro
128	5	existem meios p/obj.	87	3	rec. hierarquia	42	6	area geog.bem dist	90	5	existem meios p/obj.
124	3	rec. hierarquia	85	5	existem meios p/obj.	37	3	rec. hierarquia	88	3	rec. hierarquia
112	4	rec. colegas	80	4	rec. colegas	34	2	acesso hierarquia	84	4	rec. colegas
105	8	status	79	8	status	32	4	rec. colegas	80	2	acesso hierarquia
104	2	acesso hierarquia	70	2	acesso hierarquia	29	14.c	cartões	77	8	status
98	14.d	viagens	69	14.e	vales	29	14.d	viagens	69	14.e	vales
98	14.e	vales	67	14.d	viagens	27	14.e	vales	67	14.d	viagens
95	14.c	cartões	66	14.c	cartões	26	8	status	66	14.c	cartões
62	14.g	outras	36	14.g	outras	26	14.g	outras	54	14.g	outras
CHEFIAS			NÃO CHEFIAS - > 35 ANOS			NÃO CHEFIAS - < 35 ANOS			NÃO CHEFIAS - ZN FORA LISBOA		
TOT	QUES		TOT	QUES		TOT	QUES		TOT	QUES	
51	14.a	carro	72	9	contacto cliente	148	9	contacto cliente	52	9	contacto cliente
50	13	rec. monetárias	69	10	desafio constante	137	10	desafio constante	48	10	desafio constante
48	9	contacto cliente	63	11	oc. Exterior	134	12	formação	46	11	oc. Exterior
47	10	telemóvel	60	16	evolução prof.	128	11	oc. Exterior	45	12	formação
47	14.b	desafio constante	59	1	PT dá + atenção	125	15	área de futuro	44	7	objectivos claros
46	3	rec. hierarquia	59	14.b	telemóvel	125	16	evolução prof.	43	14.f	comissões
46	5	existem meios p/obj.	58	15	área de futuro	114	14.f	comissões	42	16	evolução prof.
44	15	área de futuro	56	12	formação	112	13	rec. monetárias	41	1	PT dá + atenção
43	1	PT dá + atenção	55	6	area geog.bem dist	109	14.b	telemóvel	41	6	area geog.bem dist
43	7	objectivos claros	52	7	objectivos claros	107	7	objectivos claros	41	15	área de futuro
43	12	formação	48	14.f	comissões	99	1	PT dá + atenção	38	5	existem meios p/obj.
42	16	evolução prof.	47	13	rec. monetárias	96	14.a	carro	38	13	rec. monetárias
41	14.f	comissões	42	3	rec. hierarquia	89	6	area geog.bem dist	38	14.a	carro
40	6	area geog.bem dist	42	5	existem meios p/obj.	87	5	existem meios p/obj.	36	3	rec. hierarquia
37	2	acesso hierarquia	41	4	rec. colegas	84	3	rec. hierarquia	36	14.b	telemóvel
37	4	rec. colegas	41	8	status	74	4	rec. colegas	29	14.c	cartões
36	14.c	cartões	41	14.a	carro	73	2	acesso hierarquia	29	14.d	viagens
35	11	oc. Exterior	33	2	acesso hierarquia	71	14.c	cartões	28	4	rec. colegas
30	8	status	29	14.e	vales	69	14.d	viagens	28	8	status
30	14.d	viagens	28	14.d	viagens	68	14.e	vales	27	14.e	vales
25	14.e	vales	25	14.c	cartões	65	8	status	24	2	acesso hierarquia
25	14.g	outras	19	14.g	outras	48	14.g	outras	8	14.g	outras

ANEXO X

A FOTOGRAFIA DA EMPRESA PT

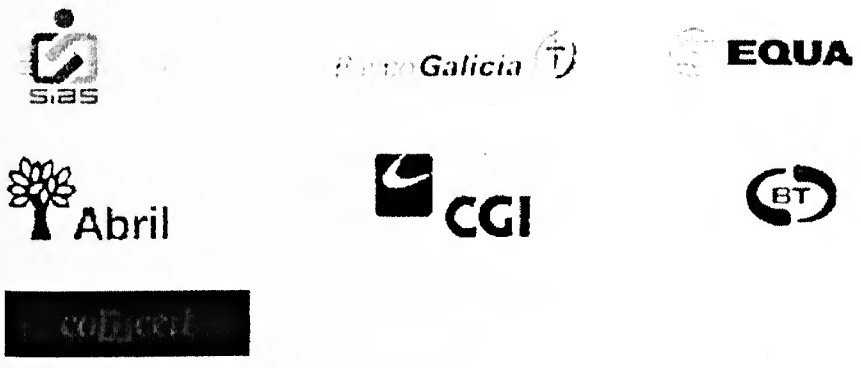
- QUEM É A PT
- ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO
- PRESENÇA EM PAÍSES LUSÓFONOS



Negócios de Rede Fixa Negócios Móveis Multimedia Operações Internacionais Instrumentais



Parceiros de Negócio



Parceiros Tecnológicos





- Grupo PT
- Conselho de Administração
- Áreas de Negócio
- Mercados
- Parceiros
- Factos e Números
- Indicadores relevantes
- Área de Imprensa
- Impacto Social
- Políticas Ambientais
- Transição para o Euro
- Recursos Humanos
- Provedor do cliente
- Imagem PT
- Como nos contactar



Ligue-se a

Produtos e

• QUEM É A PT



Missão e visão Estrutura

Grupo PT

O Grupo Portugal Telecom (PT) é a entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e o maior grupo de telecomunicações e multimédia em Portugal. Dispondo de um portefólio de negócios diversificado em que a qualidade e inovação são aspectos determinantes, a PT oferece um conjunto de produtos e serviços ao nível das mais avançadas empresas internacionais do sector.

A sua oferta enquanto Grupo de Infocomunicação vai desde o serviço telefónico local ao serviço de longa distância e internacional, ao aluguer de circuitos, comunicações móveis, dados e Internet, Televisão por cabo e Interactiva, conteúdos e Sistemas de Informação, soluções empresariais ao entretenimento, áreas em que é líder de mercado.

O elevado ritmo de crescimento e a diversificação de áreas de negócios em mercados são hoje os principais vectores estratégicos através dos quais a PT visa criar valor para os accionistas.

Este ritmo de crescimento é sustentado com base na manutenção e reforço da liderança nas principais áreas de negócio, aposta em negócios de elevado crescimento e ampla expansão internacional.

Apesar de ter como mercado prioritário o Brasil, a PT encontra-se a realizar uma ampla expansão internacional. A sua presença estende-se a países como França, Suíça, Macau, Moçambique, Uganda, Quênia, Botswana, Angola, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Guiné Bissau e Marrocos. A expansão do Grupo é alicerçada em parcerias de elevado valor acrescentado.

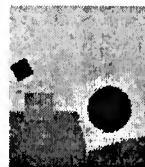
• Nova Estrutura do Grupo

O ano 2000 foi ainda marcado pela reorganização do Grupo por linhas de negócio, permitindo responder mais rápida e eficazmente à evolução do mercado e às necessidades dos seus clientes.

• Estrutura Organizacional



PT Comunicações	PT Móveis	PT Multimedia	PT Prime
Telefonia fixa em Portugal	Negócio móvel em Portugal	TV por subscrição, cabo e satélite	"Front end" para clientes empresariais
Serviços para clientes residenciais, PMEs e outros Operadores	Negócio móvel no estrangeiro (Brasil, Marrocos, ...)	Jornais, revistas e rádio	Fornecedor de soluções integradas
		cinemas em	82 8



Ligue-se :

Produtos e

• ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

- PT nos 4 cantos do Mundo
- Presença em Países Lusófonos



PT: operador internacional com uma presença crescente em 4 continentes

As receitas de exploração da PT nos mercados internacionais atingiram 22 milhões de contos no 1º semestre de 1999, correspondente a um crescimento de 141%, das quais cerca de 18 milhões de contos relativas ao Brasil. A estratégia de internacionalização da PT reflecte assim uma forte aposta na conquista de novos mercados e na consolidação dos investimentos, em detrimento de uma lógica especulativa.

A PT conquistou nos últimos anos uma forte presença em diversos mercados internacionais, concretizando com sucesso uma estratégia que tem o duplo objectivo de diversificar os negócios e de consolidar uma posição relevante como operador global de telecomunicações e multimedia.

Registando no 1º semestre de 1999 receitas de exploração na ordem dos 22 milhões de contos, os investimentos internacionais da empresa têm privilegiado regiões com elevado potencial de desenvolvimento como o Brasil, Marrocos e China.

Em África, destaca-se a participação em empresas no Botswana, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Guiné Bissau, Quênia, Angola e Moçambique.

Com base neste objectivo a PT estabeleceu vários acordos de Alinhamento Estratégico com diversos operadores internacionais de telecomunicações, nomeadamente, a British Telecom, a MCI e a Telefónica, e grandes empresas, como a Microsoft e Globo(Brasil).

Subjacente a esta decisão estiveram diversos factores, dos quais se destacam: a transferência de tecnologia e know-how de operadores com experiência em mercados totalmente liberalizados e fortemente competitivos; a avaliação prévia de oportunidades para a PT em mercados internacionais seleccionados de elevado potencial de crescimento; o desenvolvimento das rotas e fluxos de tráfego internacional e a eficiente utilização de infra-estruturas para o tráfego internacional.

A Portugal Telecom Internacional (PTI) é a holding que gere as participações do Grupo PT no estrangeiro.

Brasil, um mercado com grande potencial

A entrada no mercado Brasileiro tem assumido especial relevância, sendo a PT a primeira no ranking de investimentos de empresas portuguesas no Brasil, com activos no valor de 3500 milhões de USD à data de aquisição.

O Grupo PT controla ou participa alguns dos principais operadores de telecomunicações do Brasil, com destaque para a Telesp Celular.

Telesp Celular, líder no Estado de São Paulo e o maior operador celular na América do Sul

A Telesp Celular, na qual a PT detém o controlo accionista, é hoje o principal operador de comunicações celulares da América do Sul.

A empresa actua no Estado de São Paulo, um mercado com elevado potencial de crescimento, com uma população de 35 milhões de pessoas e uma economia comparável à do México.

A Telesp Celular ocupa uma posição de liderança, com uma quota de mercado de cerca de 66% no 1º semestre de 1999 e aproximadamente 2,1 milhões de clientes, um crescimento de 50% nos últimos 12 meses.

A empresa lançou em Abril passado o "Baby", o único celular pré-pago de toda a América do Sul, recarregável electronicamente, equivalente ao Mimo da TMN, tendo sido igualmente o primeiro operador do Brasil a disponibilizar aos seus clientes o serviço de roaming internacional com todos os países com GSM.

Outras participações no Brasil

O sucesso da presença no Brasil estende-se à Telefónica de São Paulo, na qual a PT detém uma participação indirecta de cerca de 23%. A empresa tem mais de 7,3 milhões de acessos fixos telefónicos, sendo o maior operador fixo da América do Sul.

No ano passado, a Telefónica gerou receitas de exploração de aproximadamente 4,5 milhões de reais. Estas receitas provêm essencialmente do serviço fixo de telefone local, serviços de longa distância dentro do Estado de São Paulo, serviços de transmissão de dados, taxas de interligação e aluguer de circuitos a outros prestadores de serviços de telecomunicações.

A CRT - Companhia Riograndense de Telecomunicações e a Telefónica Celular são os principais operadores de telecomunicações no Estado do Rio Grande do Sul, nos quais a PT detém uma participação de cerca de 7%. Estas empresas detêm mais de 1,5 milhões de acessos fixos equivalentes a linhas principais e quase 750 mil celulares, com uma quota do mercado celular de 88%.

169

A Mobitel é uma empresa dedicada aos serviços de chamada de pessoas, opera directamente nas seis maiores cidades do Brasil e no resto do Brasil, com uma cobertura praticamente de âmbito nacional.

No âmbito da presença no Brasil, destaca-se ainda o desenvolvimento do projecto do cabo submarino

digital Atlantis 2 - substituto do analógico Atlantis 1-, uma "auto-estrada" para transmissão de dados que irá ligar a América do Sul (Brasil), Europa (Portugal) e África (Cabo Verde), com 12 930 km e capacidade para 242 mil circuitos, que estará operacional ainda este ano.

China, um grande mercado a partir de Macau

A PT tem vindo a intensificar a sua presença na Ásia, designadamente a partir de Macau, um mercado com enorme interesse estratégico, quer pela sua expressão própria, quer, sobretudo, pela plataforma que representa em relação à China.

Em Macau, a empresa detém participação em vários negócios, dos quais se salienta a TV por cabo, celular e as listas telefónicas.

Na China, a PT está a realizar investimentos para a prestação de serviços de difusão por satélite e de programação de televisão também via satélite. Neste sentido, firmou com investidores locais e outras empresas uma joint-venture denominada Telesat para a difusão por satélite em todo o território chinês, em que participa com 30%, e associou-se a vários investidores e representantes de empresas públicas chinesas no desenvolvimento do projecto Cosmos, dedicado ao fornecimento de programação de televisão via satélite.

África: negócios em mercados emergentes

África é outra das zonas do Mundo onde a actividade da PT tem grande expressão, com especial enfoque para a participação em várias empresas e para o negócio celular, além do negócio da rede fixa e da edição de listas telefónicas.

Celular em Marrocos, Botswana e Cabo Verde

Em Marrocos, a PT ganhou recentemente, no âmbito do consórcio Medi- Telecom no qual detém uma participação de 34,5%, a segunda licença para a prestação de telecomunicações móveis. Trata-se de um mercado com grande potencial de crescimento, prevendo a empresa cobrir ao fim dos primeiros 5 anos de actividade 92% da população marroquina e conquistar 2 milhões de clientes em menos de 10 anos.

No Botswana, a Mascom Wireless Botswana (Proprietary) Limited, consórcio internacional no qual a PT detém uma participação de 25%, obteve uma licença para a prestação de serviços GSM, liderando o mercado neste país. A PT prevê investir até 2001 cerca de 1 milhão de contos na Mascom Wireless.

A PT participa em Cabo Verde no operador de serviços de telecomunicações do serviço fixo e móvel e listas telefónicas, vindo a apoiar a modernização e ampliação da sua actual rede, com introdução de tecnologia digital.



Ligue-se :

Produtos e

• PRESENÇA EM PAÍSES LUSÓFONOS

PT nos 4 cantos do Mundo

- Presença em Países Lusófonos



1. Angola

- PT Angola

Empresa criada em 1998, com actividade de Escritório de Representação para promoção de produtos do *Grupo Portugal Telecom* em Angola, coordenação de negócios existentes e pesquisa de novos negócios.

- ELTA - Empresa de Listas Telefónicas de Angola

Empresa criada em 1997, em parceria com a Angola Telecom e investidores privados de Angola, para edição das listas telefónicas e de páginas amarelas de Angola.

- O *Grupo Portugal Telecom* tem ainda diversos acordos de cooperação técnica com a Angola Telecom, empresa pública de telecomunicações de Angola.

2. Brasil

- PT Brasil

Empresa com actividade de Escritório de Representação do *Grupo Portugal Telecom* para coordenação de negócios existentes e pesquisa de novos negócios.

- MOBITEL

A Mobitel, a maior empresa de *paging* do Brasil, na qual o *Grupo Portugal Telecom* detêm uma participação de 49% e a responsabilidade da gestão.

- CRT - Companhia Riograndense do Sul

A CRT, o maior operador do Estado do Rio Grande do Sul, sendo líder do mercado em telefonia fixa e em telefonia celular. Actualmente, encontra-se entre os principais operadores brasileiros e tem um elevado potencial de crescimento devido à sua posição estratégica entre os países do Mercosul.

Em 25 de Junho de 1998, a Portugal Telecom adquiriu uma participação de 23% no Consórcio que detêm 85,1% das acções ordinárias da CRT.

- Telesp Fixa

Este operador de rede fixa cobre o Estado de São Paulo, tendo actualmente uma penetração de apenas 16% e uma lista de espera que ascende a

cinco milhões de clientes.

Em consórcio com a RBS (Rede Brasil Sul), a Telefónica, a Iberdrola e o BBV, a Portugal Telecom adquiriu no Leilão da Telebrás - 29 de Julho de 1998 - uma participação na Telesp Fixa, detendo 23% das acções.

- Telesp Celular

A Telesp Celular opera no Estado de São Paulo, região mais desenvolvida e com maior potencial de crescimento da América do Sul, devido à sua dimensão, riqueza e concentração.

Responsável por cerca de 38% do PIB brasileiro, a Telesp Celular, líder indiscutível de mercado, com uma quota em torno de 90%, correspondente a 2,1 milhões de clientes, e com uma lista de espera adicional de 3,5 milhões de clientes.

A Portugal Telecom assegurou a posição de controlo de gestão na Telesp Celular, através da aquisição, no Leilão da Telebrás, de 51,8% das acções votantes - 19,3% do capital total - da Telesp Celular Participações SA, holding que detém 71,4% do capital da operadora.

3. Cabo Verde

- Cabo Verde Telecom

O Grupo Portugal Telecom detém 40% do capital social da empresa e o controle da gestão. O restante capital, detido pelo Governo de Cabo Verde e por diversos investidores privados e institucionais.

A empresa presta o serviço telefónico fixo nacional e internacional e ainda os serviços de comunicação de dados, de circuitos alugados, telegráfico e de telex. A Cabo Verde Telecom passou a prestar ainda o serviço telefónico móvel, GSM, a partir do início de 1998.

- Directel Cabo Verde

Participação de 60% no capital social, sendo os restantes 40% pertencentes à Cabo Verde Telecom.

— a empresa que edita as listas telefónicas e as páginas amarelas em Cabo Verde.

4. Espanha

- Mensatel

A Mensatel, uma das empresas de paging que operam em Espanha, detida a 90% pela Telefónica e na qual o Grupo Portugal Telecom tem uma participação de 10%.

5. Guiné-Bissau

- Guiné Telecom

A Guiné Telecom, a empresa de telecomunicações públicas da Guiné-Bissau, prestando os serviços telefónicos fixo e móvel, de dados, circuitos alugados, telegráfico e de telex, nacionais e internacionais.

O Grupo Portugal Telecom detém 51% do capital social da empresa, em parceria com o Estado da Guiné-Bissau que detém os restantes 49%.

6. Moçambique

- Teledata

A Teledata , uma empresa com actividade nos campos da comunicação de dados e *paging*.

Criada em parceria equitativa entre o *Grupo Portugal Telecom* e a TDM, empresa pública de telecomunicações de Moçambique, , gerida pelo parceiro português.

- LTM - Listas Telefónicas de Moçambique

Empresa detida em 50% pelo *Grupo Portugal Telecom* e 50% pela TDM, realiza a edição das listas telefónicas, de fax, de telex e as páginas amarelas de Moçambique. Tem gestão do *Grupo Portugal Telecom*.

- Existe ainda um Escritório de Representação do *Grupo Portugal Telecom* em Moçambique, para coordenação de negócios existentes e pesquisa de novos negócios.

- O *Grupo Portugal Telecom* tem ainda acordos de cooperação técnica com a TDM.

7. S. Tom, e Príncipe

- CST - Companhia Santomense de Telecomunicações

A CST , a empresa de telecomunicações públicas de S. Tom, e Príncipe, prestando o serviço telefónico fixo, bem como os serviços de dados, circuitos alugados, telegráfico e de telex, nacionais e internacionais.

O *Grupo Portugal Telecom* detém 51% do capital social da empresa, em parceria com o Estado de S. Tom, e Príncipe que detém os restantes 49%.





ANEXO XI

PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS DA VIDA DA PT NOS ÚLTIMOS ANOS

1997

- ❖ Expo98: PT oferece factura única
- ❖ Lançamento do serviço *voice mail*
- ❖ *Cyberkit RDIS* com ligação à *internet*
- ❖ Oferta de condições especiais de adesão ao número azul e verde
- ❖ Acordo de cooperação entre a PT e a telefónica (Espanha)
- ❖ Aliança estratégica entre a PT, a British Telecom e a MCI

1998

- ❖ TV Cabo valorizada em 266 milhões de contos. PT vende 6% do seu capital.
- ❖ Fusão da Contactel por incorporação da Telemensagem
- ❖ PT revoluciona telemóveis em S.Paulo
- ❖ Oferta de equipamentos TAC ao Hospital S. Francisco Xavier
- ❖ PT põe Bill Gates em directo na Internet
- ❖ Aquisição da Telebrás em leilão
- ❖ PAY TV chega a Portugal
- ❖ TV Cabo aposta no satélite para cobertura imediata e integral do país
- ❖ Disponibilização do programa *Aladim* para clientes muito especiais
- ❖ PT reúne grandes clientes na Expo'98
- ❖ Telefónica e PT constituem sociedade conjunta para entrar em novos mercados
- ❖ Cooperação entre a SIBS e a PT no âmbito da estratégia empresarial
- ❖ Novo sistema de preços – baixa de 5,2%

1999

- ❖ Resultados líquidos da TMN crescem 80%
- ❖ BRISA e PT criam nova empresa de telecomunicações
- ❖ Inauguração de serviço informativo 118 centralizado em Beja
- ❖ Acordo estratégico com a Microsoft para acelerar a implementação de serviços interactivos de *videos* e dados
- ❖ PT e Telefónica ganham rede móvel em Marrocos

- ❖ OPV da 4ª. Fase de privatização
- ❖ Parceria com a SIC para a área de conteúdos (programação, informação, etc.).

2000

- ❖ A 1 Jan foi introduzido o novo tarifário com implementação facturação ao segundo
- ❖ A PT Multimédia estabelece uma parceria estratégica com a V. Carvalho no *e-com*
- ❖ A PT aumentou a sua participação na Telesp Celular, para cerca de 20%
- ❖ A PT adquiriu a totalidade do capital da Zip.net
- ❖ A PT Prime estabelece acordo estratégico com a CommerceOne, líder *e-commerce*
- ❖ A PT constitui a CAIXANET em parceria com a CGD
- ❖ A PT Multimédia e a SIC assinam parceria estratégica para desenvolver conteúdos
- ❖ A PT, o BES e a CGD celebram acordo parceria na área B2B, B2C e serv. Móveis
- ❖ A PT Prime em parceria c/ BES, CGD, PTM e Commerce One, lança Tradecom

2001

- ❖ A partir de 1 de Janeiro a pré-selecção de operador foi alargado às chamadas locais
- ❖ A PT através da TCP adquire 83% das holding que controlam a Global Telecom
- ❖ Acordo da PTM com a CINVESTI para aquisição restantes 85% da Lusomundo
- ❖ PT e Telefónica criam Joint Venture para deter todas as operações móveis no Brasil
- ❖ A PTM e a PTM.com fazem aliança estratégica com a UOL, portal líder no Brasil
- ❖ Assembleia geral da PT autoriza o aumento de participação da Telefónica para 10%

Factos e números do 1º. Trimestre de 2001 – A PT continuou a apresentar forte crescimento das receitas; a estratégia de crescimento orientada para os negócios móveis, multimédia e dados tem vindo a alterar a estrutura de receitas do grupo; a utilização da rede fixa aumentou 11% em relação ao ano anterior; o tráfego de acesso à internet cresceu 44% e representa 40% do tráfego total; a PT continuou a reduzir os seus efectivos; A PT Comunicações continuou a responder eficazmente ao aumento da concorrência, reforçando a sua liderança; A PT Prime tem vindo a comercializar aos maiores clientes empresariais as mais avançadas soluções na área da *internet* e serviços de banda larga, baseados no *backbone IP*; os clientes TMN cresceram 42% relativamente a igual período do ano anterior; a PTM atingiu um milhão de clientes na TV por subscrição.

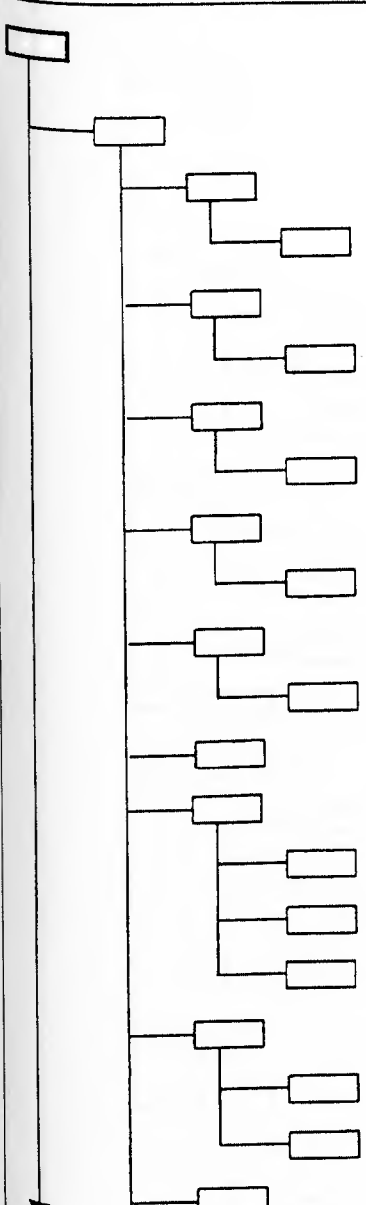
ORGANOGRAMA DA EMPRESA – DESCRIMINAÇÃO DA ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS –

PORTUGAL
TELECOM

ORGANOGRAMA

DGNE

ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS

ORGANOGRAMA	SIGLA	CÓDIGO	DESIGNAÇÃO
	DGNE	1300000	Direcção Geral de Negócios Empresariais
	DGNE/DNG	1310000	Direcção de Negócios de Grandes Clientes
	DNG/GNF	1311000	Gestão de Negócios - Sector Financeiro
	GNF1	1311100	Suporte à Gestão de Negócio Sector Financeiro
	DNG/GNA	1312000	Gestão de Negócios - Administração Pública
	GNA1	1312100	Suporte à Gestão de Negócio Sector Adm.Pública
	DNG/GNS	1313000	Gestão de Negócios - Sector Serviços
	GNS1	1313100	Suporte à Gestão de Negócio Sector Serviços
	DNG/GNI	1314000	Gestão de Negócios - Sector Indústria
	GNI1	1314100	Suporte à Gestão de Negócio Sector Indústria
	DNG/GNO	1315000	Gestão de Negócios - Sector Distribuição
	GNO1	1315100	Suporte à Gestão de Negócio Sector Distribuição
	DNG/GND	1316000	Gestão de Negócios - Defesa e Segurança
	DNG/DCN	1317000	Desenvolvimento e Controlo do Negócio
	DCN1	1317100	Planeamento e Controlo
	DCN2	1317200	Desenvolvimento do Negócio
	DCN3	1317300	Prospecção e Inovação do Negócio
	DNG/GAF	1318000	Gestão Administrativa e Financeira
	GAF1	1318100	Controlo de Facturação e Cobrança nos GC
	GAF2	1318200	Suporte à Gestão
	DNG/SAN	1319000	Serviço de Apoio ao Negócio

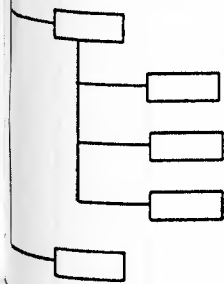
CP

ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS

ORGANOGRAMA	SIGLA	CÓDIGO	DESIGNAÇÃO
	DGNE/DKE	1330000	Direcção de Marketing - Empresas
	DKE/GBL	1331000	Gestão de Serviços de Banda Larga
	GBL1	1331100	Gestão ATM
	GBL2	1331200	Gestão Multimédia
	DKE/GSI	1332000	Gestão de Serviços Integrados
	GSI1	1332100	Gestão de Acessos
	GSI2	1332200	Gestão de Aplicações
	GSI3	1332300	Gestão de Equipamentos
	DKE/GSV	1333000	Gestão de Serviços de Voz
	GSV1	1333100	Gestão de Tráfego
	GSV2	1333200	Gestão do Número Verde e Azul
	GSV3	1333300	Gestão de Soluções de Rede Comutada
	DKE/GIT	1334000	Gestão de Serviços de Infraestrutura
	DKE/PCM	1335000	Planeamento de Marketing
	PCM1	1335100	Planeamento e Controlo
	PCM2	1335200	Preços
	PCM3	1335300	Sistemas de Informação de Marketing
	PCM4	1335400	Análise Económica de Produtos
	DKE/PRM	1336000	Promoção
	DKE/ENE	1337000	Estratégia de Negócios Empresariais
	ENE1	1337100	Análise Prospectiva
	ENE2	1337200	Análise da Concorrência
	ENE3	1337300	Gestão do Portfólio

CP

ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS

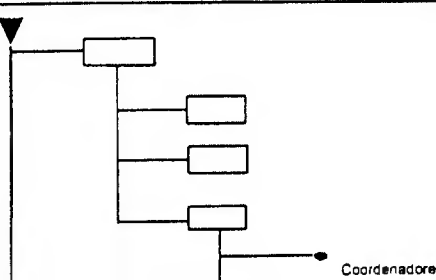
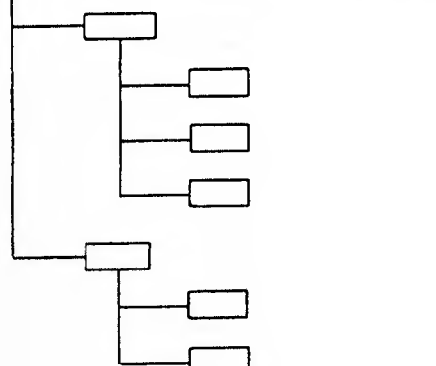
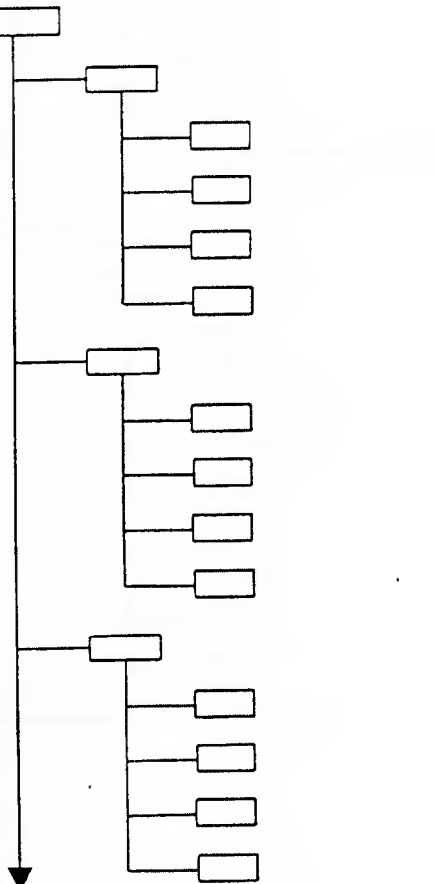
ORGANOGRAMA	SIGLA	CÓDIGO	DESIGNAÇÃO
	DGNE/DRC	1350000	Direcção de Recursos e Controlo de Gestão
	DRC/PGO	1351000	Planeamento e Gestão Orçamental
	DRC/REC	1352000	Recursos
	DRC/AAD	1353000	Apoio Administrativo
	DGNE/RAE	1360000	Relações com Associações Empresariais

CP

ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS

ORGANOGRAMA	SIGLA	CÓDIGO	DESIGNAÇÃO
	DGNE/DCE ZN1	1370000	Direcção de Clientes Empresariais de Zona 1
	DCE ZN1/GCL1	1371000	Gestão de Clientes/Porto/Indústria
	GCL11	1371100	Delegação de Vendas Empresariais/Porto/Indústria
	GCL12	1371200	Delegação de Vendas Empresariais/Porto/Indústria
	GCL13	1371300	Suporte à Venda/Porto/Indústria
	DCE ZN1/GCL2	1372000	Gestão de Clientes/Porto/Serviços
	GCL21	1372100	Delegação de Vendas Empresariais/Porto/Serviços
	GCL22	1372200	Delegação de Vendas Empresariais/Porto/Serviços
	GCL23	1372300	Suporte à Venda/Porto/Serviços
	DCE ZN1/GCL3	1373000	Gestão de Clientes/Área 3
	GCL31	1373100	Delegação de Vendas Empresariais/Braga
	GCL32	1373200	Delegação de Vendas Empresariais/Viana do Castelo
	GCL33	1373300	Delegação Vendas Empresariais/Vila Real e Bragança
	GCL34	1373400	Suporte à Venda/Área 3
	DCE ZN1/GCL4	1374000	Gestão de Clientes/Área 4
	GCL41	1374100	Delegação de Vendas Empresariais/Aveiro
	GCL42	1374200	Delegação de Vendas Empresariais/Guarda
	GCL43	1374300	Delegação de Vendas Empresariais/S.J.da Madeira
	GCL44	1374400	Delegação de Vendas Empresariais/Viseu
	GCL45	1374500	Suporte à Venda/Área 4
	DCE ZN1/GCL5	1375000	Gestão de Clientes/Área 5
	GCL51	1375100	Delegação de Vendas Empresariais/Caldas da Rainha
	GCL52	1375200	Delegação de Vendas Empresariais/Castelo Branco
	GCL53	1375300	Delegação de Vendas Empresariais/Coimbra
	GCL54	1375400	Delegação de Vendas Empresariais/Figueira da Foz
	GCL55	1375500	Delegação de Vendas Empresariais/Leiria
	GCL56	1375600	Delegação de Vendas Empresariais/Torres Novas
	GCL57	1375700	Suporte à Venda/Área 5

U

ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS			
ORGANOGRAMA	SIGLA	CÓDIGO	DESIGNAÇÃO
	DCE ZN1/PME	1376000	Vendas a PMEs
	PME1	1376100	Coordenação de Vendas
	PME2	1376200	Coordenação de Vendas
	PME3	1376300	Serviço a Clientes
	DCE ZN1/ECL	1377000	Engenharia de Clientes
	ECL1	1377100	Assessoria à Venda
	ECL2	1377200	Projecto de Redes
	ECL3	1377300	Lojas Empresariais
	DCE ZN1/PLE	1378000	Planeamento e Controlo do Negócio
	PLE1	1378100	Planeamento
	PLE2	1378200	Suporte e Controlo de Gestão
	DGNE/DCE ZN2	1380000	Direcção de Clientes Empresariais de Zona 2
	DCE ZN2/GCL1	1381000	Gestão de Clientes/Lisboa/Indústria
	GCL11	1381100	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Indústria
	GCL12	1381200	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Indústria
	GCL13	1381300	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Indústria
	GCL14	1381400	Suporte à Venda/Lisboa/Indústria
	DCE ZN2/GCL2	1382000	Gestão de Clientes/Lisboa/Serviços
	GCL21	1382100	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Serviços
	GCL22	1382200	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Serviços
	GCL23	1382300	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Serviços
	GCL24	1382400	Suporte à Venda/Lisboa/Serviços
	DCE ZN2/GCL3	1383000	Gestão de Clientes/Lisboa/Comércio
	GCL31	1383100	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Comércio
	GCL32	1383200	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Comércio
	GCL33	1383300	Delegação de Vendas Empresariais/Lisboa/Comércio
	GCL34	1383400	Suporte à Venda/Lisboa/Comércio

CP

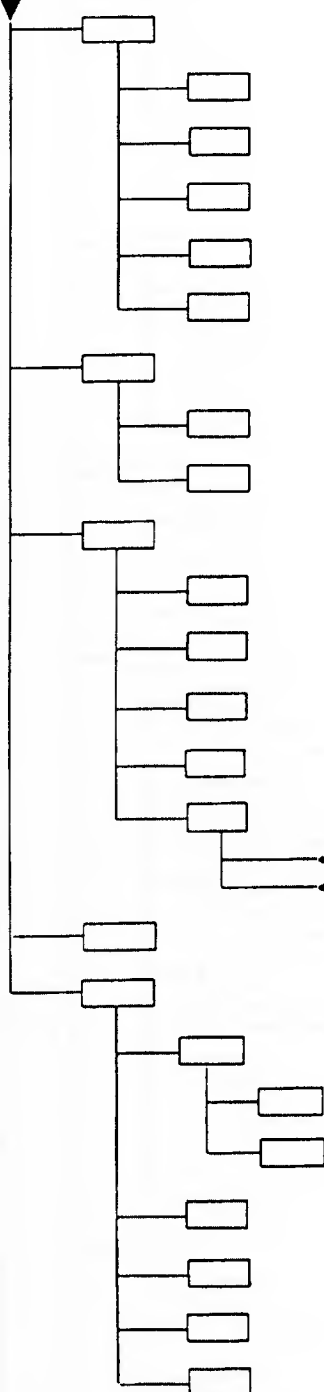
ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS

ORGANOGRAMA

SIGLA

CÓDIGO

DESIGNAÇÃO



DCE ZN2/GCL4

1384000

Gestão de Clientes/Área 4

GCL41

1384100

Delegação de Vendas Empresariais/Beja

GCL42

1384200

Delegação de Vendas Empresariais/Évora

GCL43

1384300

Delegação de Vendas Empresariais/Santarém

GCL44

1384400

Delegação de Vendas Empresariais/Setúbal

GCL45

1384500

Suporte à Venda/Área 4

DCE ZN2/GCL5

1385000

Gestão de Clientes/Área 5

GCL51

1385100

Delegação de Vendas Empresariais/Faro

GCL52

1385200

Suporte à Venda/Área 5

DCE ZN2/PME

1386000

Vendas a PMEs

PME1

1386100

Telemarketing Empresarial

PME2

1386200

Coordenação de Vendas

PME3

1386300

Coordenação de Vendas

PME4

1386400

Coordenação de Vendas

PME5

1386500

Serviço a Clientes

DCE ZN2/CNA

1387000

Canais Alternativos

DCE ZN2/CDN

1388000

Coordenação e Desenvolvimento do Negócio

CDN1

1388100

Planeamento e Controlo do Negócio

CDN11

1388110

Planeamento

CDN12

1388120

Suporte e Controlo de Gestão

CDN2

1388200

Operação de Vendas

CDN3

1388300

Desenvolvimento da Força de Vendas

CDN4

1388400

Lojas Empresariais

CDN5

1388500

Desenvolvimento da Facturação

P

ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO GERAL DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS			
ORGANOGRAMA	SIGLA	CÓDIGO	DESIGNAÇÃO
	DGNE/DOE	1390000	Direcção de Operações de Empresas
	DOE/GEQ	1391000	Gestão Operacional de Equipamentos
	GEQ1	1391100	Gestão de Contratos
	GEQ2	1391200	Soluções de Cliente
	GEQ3	1391300	Assessoria e Suporte a Vendas
	GEQ4	1391400	Novos Serviços e Demonstradores
	DOE/CRP	1392000	Consultoria e Redes Privadas
	CRP1	1392100	Consultoria, Redes Locais e Aplicações
	CRP2	1392200	Redes Privadas (MultiNET)
	CRP3	1392300	Serviço de Redes Privadas
	CRP4	1392400	Engenharia de Novos Serviços
	DOE/GPM	1393000	Gestão de Projectos de Instalação e Manutenção
	GPM1	1393100	Gestão de Projectos de Instalação
	GPM2	1393200	Gestão de Atendimento e Manutenção
	GPM3	1393300	Controlo de Qualidade
	DOE/IOP I	1394000	Serviços de Intervenção Operacional I
	IOP I 1	1394100	Instalação e Manutenção de Empresas 1
			Supervisores
	IOP I 2	1394200	Instalação e Manutenção de Empresas 2
			Supervisores
	IOP I 3	1394300	Instalação e Manutenção de Empresas 3
			Supervisores
	IOP I 4	1394400	Instalação e Manutenção de Empresas 4
			Supervisores
	IOP I 5	1394500	Telemanutenção e Distribuição
			Supervisores
			Distribuidor
	IOP I 6	1394600	Serviços de Apoio e Logística de Vendas
	DOE/IOP II	1395000	Serviços de Intervenção Operacional II
	IOP II 1	1395100	Instalação e Manutenção de Empresas 1
			Supervisores
	IOP II 2	1395200	Instalação e Manutenção de Empresas 2
			Supervisores
	IOP II 3	1395300	Instalação e Manutenção de Empresas 3
			Supervisores
	IOP II 4	1395400	Instalação e Manutenção de Empresas 4
			Supervisores
	IOP II 5	1395500	Telemanutenção e Distribuição
			Supervisores
			Distribuidor
	IOP II 6	1395600	Serviços de Apoio e Logística de Vendas
	DOE/SCO	1396000	Suporte e Controlo Operacional

ANEXO XIII

SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DA FORÇA DE VENDAS NO MERCADO EMPRESARIAL DA PT

A - Subsistema de Remuneração Variável para Gestores Comerciais

A OS...reafirmou a importância e clarificou a missão do **Gestor Comercial**, a ser desenvolvida por Quadros Superiores com perfil adequado.

Por outro lado, a ligação da retribuição de cada trabalhador ao grau de realização dos objectivos empresariais assume grande importância em termos de envolvimento e, consequentemente, de melhoria dos níveis de produtividade e de qualidade do serviço. Os subsistemas de remuneração variável aplicáveis aos profissionais que intervêm no mercado empresarial têm revelado virtualidades que recomendam o seu aprofundamento imediato, a par de alguns ajustamentos já requeridos pela necessidade de permanente adaptação às alterações do mercado.

...desenvolvimento da missão de **Gestor Comercial**, nos seguintes termos:

1. Conceito

O subsistema de remuneração variável aplica-se aos trabalhadores designados através de Despacho para a missão de Gestor Comercial e é constituído por um prémio pecuniário com expressão individual, de carácter periódico e variável, a atribuir aos trabalhadores que atinjam um grau de realização dos objectivos igual ou superior a 100%.

2. Condições de aplicação do Subsistema

2.1. Periodicidade

O período de avaliação é o semestre.

2.2. Definição de Factores de Avaliação

2.2. Definição de Factores de Avaliação

2.2.1. Anualmente, serão definidos pela D... através de despacho, os factores de avaliação a considerar, bem como as respectivas ponderações.

2.2.2. No resultado final de cada avaliado, serão considerados para além dos resultados individuais, os resultados do grupo, tendo em vista a valorização do trabalho de equipa.

2.3. Fixação de Objectivos

2.3.1. Semestralmente, cada D... (Direcção) fixará objectivos individuais de carácter quantitativo e qualitativo para cada Gestor Comercial, os quais deverão ter em conta os antecedentes e os objectivos da D....

2.3.2. Estes objectivos serão comunicados à D... até ao início do período de avaliação, por forma a permitir a aplicação do subsistema.

2.4. Termo de aplicação do subsistema

Deixam de estar abrangidos por este subsistema, os trabalhadores que tenham cessado a afectação ao desenvolvimento da missão de Gestor Comercial.

3. Determinação e pagamento do prémio

3.1. Valor de referência

O valor do prémio será calculado em função do valor da remuneração base mínima mensal vigente na PT, no final do semestre em avaliação.

3.2. Apuramento de resultados e cálculo do prémio

3.2.1. O resultado final, resultante da consideração do grau de realização dos objectivos individuais e da D... será traduzido numa percentagem de realização face aos objectivos previstos e terá a seguinte correspondência em termos de atribuição do prémio:

Escalão	Grau de realização	Valor do Prémio
0	GR < 100%	0
1	100 ≤ GR < 110%	6 x Valor de referência
2	110 ≤ GR < 120%	7 x Valor de referência
3	GR ≥ 120%	8 x Valor de referência

3.2.2. Cada Direcção comunicará à D..., os resultados da avaliação de todos os Gestores Comerciais a ela affectos, independentemente do grau de realização obtido.

3.3. Pagamento

3.3.1. O processamento dos prémios será efectuado após a avaliação de cada semestre.

3.3.2. Só há lugar ao pagamento do prémio se o Gestor Comercial tiver realizado, no semestre, um volume de negócio igual ou superior ao *plafond* mínimo definido pela D...

4. Competências

4.1. A competência para a atribuição dos prémios é a que vem fixada na OS...

4.4. A DRH será responsável pelo acompanhamento do processo e pelo processamento dos prémios.

5. Disposições Finais

Esta OS entra imediatamente em vigor...

B - Subsistema de Remuneração Variável para Técnicos Comerciais

A recente definição do Modelo reafirmou a importância e clarificou a missão do **Técnico Comercial**, a ser desenvolvida, na dependência das D... por trabalhadores com perfil adequado.

Por outro lado, a ligação da retribuição de cada trabalhador ao grau de realização dos objectivos empresariais assume grande importância em termos de envolvimento e, consequentemente, de melhoria dos níveis de produtividade e de qualidade do serviço. O subsistema de remuneração variável aplicável aos Técnicos Comerciais que intervêm no mercado empresarial exige alguns ajustamentos requeridos pela necessidade de permanente adaptação às alterações do mercado.

Assim, o Conselho de Administração, na sua reunião de hoje, deliberou rever o subsistema de remuneração variável aplicável aos trabalhadores designados através de Despacho para o desenvolvimento da missão de **Técnico Comercial**, nos seguintes termos:

1. Conceito

1.1. O subsistema de remuneração variável aplica-se aos trabalhadores designados através de Despacho para a missão de Técnico Comercial na dependência directa dos D...:

1.1.1. um prémio pecuniário com expressão individual, de carácter periódico e variável, a atribuir aos trabalhadores que atinjam um grau de realização dos objectivos igual ou superior a 100%;

1.1.2. uma comissão percentual sobre o valor de cada venda realizada pelo Técnico Comercial.

2. Condições de aplicação da componente Prémio

2.1. Periodicidade

O período de avaliação é o semestre.

2.2. Definição de Factores de Avaliação

2.2.1. Anualmente, serão definidos pela D...

2.2.2. No resultado final de cada avaliado, serão considerados para além dos resultados individuais, os resultados do grupo, tendo em vista a valorização do trabalho de equipa.

2.3. Fixação de Objectivos

2.3.1. Semestralmente, cada D... fixará objectivos individuais de carácter quantitativo e qualitativo para cada Técnico Comercial.

2.3.2. Estes objectivos serão comunicados à D...

3. Determinação e pagamento da componente prémio

3.1. Valor de referência

O valor do prémio será calculado em função do valor da remuneração base mínima mensal vigente na PT, no final do semestre em avaliação.

3.2. Apuramento de resultados e cálculo do prémio

3.2.1. O resultado final, resultante da consideração do grau de realização dos objectivos individuais e da D... será traduzido numa percentagem de realização face aos objectivos previstos e terá a seguinte correspondência em termos de atribuição do prémio:

Escalão	Grau de realização	Valor do Prémio
0	$GR < 100\%$	0
1	$100 \leq GR < 110\%$	2,4 x Valor de referência
2	$110 \leq GR < 120\%$	2,8 x Valor de referência
3	$GR \geq 120\%$	3,1 x Valor de referência



3.3. Pagamento

- 3.3.1. O processamento dos prémios será efectuado após a avaliação de cada semestre.
- 3.3.2. Só há lugar ao pagamento do prémio se o Técnico Comercial tiver realizado, no semestre, um volume de negócio igual ou superior ao plafond mínimo definido pela DGNE.

4. Determinação e pagamento da componente comissão

4.1. Valorização das vendas

4.1.1. Vendas de equipamento

No caso de venda de equipamento, o valor da comissão consiste numa percentagem do valor líquido facturado e cobrado.

4.1.2. Vendas de serviços

No caso de venda de serviços, o valor da comissão consiste numa percentagem da valorização atribuída ao serviço, a definir em Despacho pela DGNE.

4.2. Valor percentual das comissões

O valor percentual das comissões citadas nos pontos 4.1.1 e 4.1.2 será de 1,5% para os equipamentos e serviços do Pacote Empresas e de 0,75% para os equipamentos e serviços do Pacote Pessoal.

4.3. Determinação e pagamento das comissões

O apuramento das comissões a pagar é mensal e a sua liquidação efectuada, sempre que possível, no mês seguinte.

5. Competências

- 5.1. A competência para a atribuição dos prémios é a que vem fixada na OS

..

- 5.4. A DRH será responsável pelo acompanhamento do processo e pelo processamento dos prémios, do qual deverá ser dado conhecimento à D...

C - Subsistemas de Remuneração Variável para Gestores Comerciais e Técnicos Comerciais

...as missões de Gestores Comerciais e Técnicos Comerciais e tendo em vista regulamentar a sua aplicação, definindo os factores de avaliação e respectivas ponderações, composição do *portfólio* de equipamentos e serviços e respectivas pontuações e valorizações, estabelece-se:

1. Factores de avaliação

Considerando que a eficácia de cada trabalhador tem uma componente individual e outra relativa ao resultados do grupo, definem-se como factores a avaliar:

1.1. Componente Individual

São objecto de avaliação individual os resultados obtidos no que concerne a:

1.1.1. Gestores Comerciais

- a) volume de vendas de equipamentos e serviços, agrupados em conjuntos afins, designados por pacotes;
- b) facturação do serviço telefónico (tráfego e taxas) dos clientes que fazem parte da carteira de cada Gestor Comercial;
- c) qualidade de serviço:
 - c1) resultados do questionário realizado junto dos clientes da carteira de cada Gestor Comercial;
 - c2) cumprimento do plano de visitas aos clientes da carteira de cada Gestor Comercial.

1.1.2. Técnicos Comerciais

- a) volume de vendas de equipamentos e serviços, agrupados em conjuntos afins, designados por pacotes;
- b) qualidade de serviço - cumprimento do plano de visitas aos clientes da carteira de cada Técnico Comercial.

1.2. Componente do Grupo

1.2.1. A avaliação da Delegação de Vendas Empresariais é feita em função dos resultados obtidos no que concerne a:

- a) volume de vendas de equipamentos e serviços;
- b) prazo médio de cobrança dos equipamentos vendidos;
- c) qualidade de serviço:
 - c1) resultados do questionário realizado junto dos clientes das carteiras dos Gestores Comerciais;
 - c2) cumprimento do plano de visitas aos clientes das carteiras dos Gestores Comerciais.

1.2.2. A avaliação da Coordenação de Vendas é feita em função dos resultados obtidos no que concerne a:

- a) volume de vendas de equipamentos e serviços;
- b) prazo médio de cobrança dos equipamentos vendidos;
- c) qualidade de serviço: cumprimento do plano de visitas aos clientes das carteiras dos Técnicos Comerciais.

2. Definição de factores de avaliação e fixação de objectivos

2.1. Volume de vendas de equipamentos e serviços

2.1.1. Definição de Pacotes

Para efeitos de fixação de objectivos relativamente a volume de vendas de equipamentos e serviços são definidos dois pacotes:

- a) **Pacote Empresarial** constituído pelos equipamentos, serviços e soluções de telecomunicações cujos potenciais clientes se situam maioritariamente no segmento empresarial;
- b) **Pacote Pessoal** que engloba os equipamentos, serviços e soluções de telecomunicações cujos potenciais clientes se situam maioritariamente nos segmentos pessoal e residencial.

2.1.2. Composição dos pacotes

A relação dos equipamentos e serviços incluídos em cada um dos pacotes referidos em 2.1.1., e que podem ter objectivos definidos para efeitos de atribuição de prémio, bem como as respectivas pontuações para efeitos de valorização de objectivos constam do Anexo a este Despacho.

Esclarecimento adicional:

Consideram-se excluídos os equipamentos e serviços comercializados no segmento dos Grandes Clientes e dos Operadores Complementares.

2.1.3. Ponderações dos pacotes

As pontuações correspondentes às vendas de equipamentos e serviços realizadas são ponderadas com os valores de 0,8 e 0,2 conforme se refiram respectivamente aos Pacotes Empresarial e Pessoal.

2.1.4. Quota mínima de realização por equipamento e serviço

Para cada um dos objectivos fixados no que respeita a volume de vendas de equipamentos e serviços, estabelece-se uma quota mínima de realização de 40%, o que implica que graus de realização de objectivo inferiores são considerados nulos.

2.2. Fixação dos objectivos de facturação do Gestor Comercial

A fixação de objectivos relativos ao valor da facturação do serviço telefónico (tráfego e taxas) para cada carteira de gestor comercial conforme definido em 1.1.1. b), é da competência da D... Em caso de impossibilidade de fixação destes objectivos a nível da carteira consideram-se os objectivos definidos para a respectiva D...

2.3. Questionário aos clientes relativo a Qualidade de Serviço - Gestores Comerciais

É da competência da D...a elaboração, análise e divulgação de resultados do questionário referido na alínea c1) do ponto 1.1.1. deste Despacho.

2.4. Plano de visitas

2.4.1. Plano de visitas aos clientes das carteiras do Gestor Comercial e do Técnico Comercial

Para efeitos do previsto nos pontos 1.1.1.c2) 1.1.2.b), o plano de visitas a realizar pelo Gestor Comercial e Técnico Comercial a cada cliente da sua carteira é elaborado e aprovado pela Delegação de Vendas/Coordenação de Vendas respectiva, com conhecimento posterior à D...

2.4.2. Grau de realização do plano de visitas

Não são considerados graus de realização superiores a 100%.

3. Ponderações

3.1. Gestores Comerciais

Vertente Individual	75%
a) Volume de vendas de equipamentos e serviços	40%
b) Facturação do serviço telefónico (tráfego e taxas) da carteira de clientes	25%
c) Qualidade de serviço	
c1) Questionário aos clientes	25%
c2) Plano de visitas	10%
Vertente do Grupo	25%
a) Volume de vendas de equipamentos e serviços	60%
b) Prazo médio de cobrança dos equipamentos vendidos	10%
c) Qualidade de serviço	
c1) Questionário aos clientes	10%
c2) Plano de visitas	20%

3.2. Técnicos Comerciais

Vertente Individual	75%
a) Volume de vendas de equipamentos e serviços	80%
b) Qualidade de serviço - plano de visitas	20%
Vertente do Grupo	25%
a) Volume de vendas de equipamentos e serviços	60%
b) Prazo médio de cobrança dos equipamentos vendidos	10%
c) Qualidade de serviço	
c1) Questionário aos clientes	10%
c2) Plano de visitas	20%

4. Valor mínimo de pontuação

Estabelece-se 30 000 pontos como o valor mínimo de pontos a realizar no período ...

5. Valorização dos serviços

Para efeitos de atribuição das comissões de venda, a valorização dos serviços referida consta do Anexo a este Despacho.

ANEXO XIV

SISTEMA DE OBJECTIVOS/INCENTIVOS - DGNP/DSA/SAC

AQI – AVALIAÇÃO QUALITATIVA INDIVIDUAL

Ficha de Apoio

Periodo de Avaliação de ____/____/____ a ____/____/____

Nº de Emp. _____ Nome: _____

	Orientação para os resultados: Expresso em crescimento, criação de valor, eficácia e eficiência	
A	Disponibilidade para o serviço	
1	Nunca está disponível no início/final do período de trabalho.	
2	Raramente está disponível no início/final do período de trabalho.	
3	Frequentemente está disponível no início/final do período de trabalho	
4	Sempre disponível no início/final do período de trabalho	
B	Resolução de problemas	
1	Nem sempre reage positivamente à diversidade de actividades e/ou interrupções frequentes, dispersando-se nos objectivos a atingir.	
2	Identifica problemas e propõe soluções desde que as situações decorram exactamente como previsto.	
3	Concilia com êxito actividades de âmbito diversificado. Revela objectividade na resolução dos diversos problemas.	
4	Resolve em simultâneo e de forma sistemática problemas de âmbito diverso, mesmo em contexto adverso. Antecipa soluções para problemas futuros.	
	Espírito Ganhador: Expresso no gosto pela mudança, inovação, risco, conquista.	
A	Autonomia	
1	Actua sobre orientação e controlo sistemático de outro(s); privilegia regras e procedimentos pré-estabelecidos.	
2	Desenvolve autonomamente a sua actividade de acordo com orientações genéricas e nos prazos estabelecidos; partilha os riscos associados às decisões.	
3	Demonstra autonomia em situações atípicas e de maior complexidade; define prioridades e percursos de acção em função dos recursos de que dispõe, dos prazos e dos resultados a atingir; pondera e assume as consequências dos seus actos.	

4	Orienta a sua actividade pela excelência assumindo plenamente a responsabilidade das decisões tomadas, mesmo em contextos adversos. Constrói cenários de acção alternativos, avaliando riscos e benefícios e contribuindo assim para a maximização dos resulta	
B Inovação		
1	Aplica soluções pré-definidas no contexto da sua actividade.	
2	Identifica alguns procedimentos inovadoras no contexto específico da sua actividade.	
3	Perspectiva novas soluções para além do contexto específico da sua actividade.	
4	Concebe e/ou integra novas soluções com impacto na organização influenciando o curso dos acontecimentos.	
Espírito de grupo: expresso em trabalho de equipa; solidariedade; partilha de valores e corresponsabilidade.		
A Trabalho em equipa		
1	Colabora em grupos restritos desde que solicitado e no âmbito das suas atribuições.	
2	Participa nas actividades do grupo, partilhando a informação com regularidade e contribuindo efectivamente para os resultados.	
3	Integra-se plenamente nos grupos ou equipas e colabora com os outros para além das suas atribuições. Procura informação útil e disponibiliza-a, antecipando necessidades de outros grupos ou equipas de trabalho.	
4	Promove a colaboração entre áreas e equipas multidisciplinares e o desenvolvimento de redes internas de informação.	
B Corresponsabilidade		
1	Nem sempre concilia os próprios interesses com os do grupo e/ou Empresa.	
2	Contribui regularmente para os objectivos comuns, partilha as responsabilidades inerentes e é solidário com o grupo ou equipa .	
3	Contribui de forma empenhada para o alcançar dos objectivos comuns e é solidário com o grupo/Empresa mesmo em situações de risco/ambiguidade	
4	Demonstra um comportamento profissional coerente com os valores da Empresa mesmo em situações de elevada pressão promovendo acções que contribuem para a coesão e espírito de grupo.	
Respeito e confiança nos outros: Expresso na integridade nas relações com os outros e no respeito pela sua autonomia e na confiança nas suas capacidades.		
A Relação com os outros		
1	Nem sempre demonstra confiança nos colegas menosprezando, por vezes, as suas ideias ou acções. Expressa críticas fora do contexto.	
2	Colabora normalmente com os colegas, é correcto na forma de se relacionar.	
3	É eficaz na forma de interagir, promove uma imagem de respeito mútuo e de profissionalismo; demonstra confiança nos interlocutores através de escuta activa e receptividade às suas opiniões e pontos de vista.	
4	Assume uma postura geradora de confiança, incentivando a expressão de ideias e opiniões; dá credibilidade aos contributos dos outros, procurando evidenciar os aspectos positivos.	

	Microinformática: Conhecer as aplicações de utilitários padrão do Grupo PT (tratamento de texto, folha de cálculo, gráficos e base de dados) para a sua exploração.	
1	Revela dificuldades frequentes na utilização de todas as aplicações.	
2	Revela algumas dificuldades na utilização de algumas aplicações a referir :	
	Office,	
	Windows	
	Group Wise	
3	Utiliza normalmente todas as aplicações.	
4	Domina completamente todas as aplicações.	
	PROCESSOS INTERNOS Conhecer os processos, procedimentos, actividades e fluxos de comunicação / informação, nas vertentes intra e interdepartamental.	
1	Nem sempre identifica o fluxo genérico dos processos internos e os meios formais de comunicação e sabe utiliza-los. Conhece genericamente a estrutura do grupo PT e da Empresa.	
2	Sabe quais os departamentos a quem fornece serviço e aqueles de quem recebe serviço; sabe qual é o utilizador final do seu serviço; identifica interlocutores nos serviços relacionados com o seu trabalho, de acordo com o previsto.	
3	Conhece bem a estrutura, e identifica os processos da sua área de actividade; identifica e relaciona-se com interlocutores adequados nos vários departamentos; resolve situações complicadas usando esse conhecimento.	
4	Conhece bem a estrutura e os processos da Empresa/Grupo; relaciona-se com colegas de várias departamentos sabe utilizar esse conhecimento para resolver ou lançar soluções para problemas globais, transmite esse conhecimentos a outros.	

ANEXO XV

SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA A FORÇA DE VENDAS DO MERCADO EMPRESARIAL DA PT



Winners PT: Vontade de Vencer

Foi aprovada pela Administração a implementação de um programa de incentivos que contempla a atribuição de prémios em géneros, nomeadamente cheques viagem e estadias, em função das vendas efectivas nos últimos 4 meses do ano de 1999.

O programa abrange todos os Gestores de Cliente, Gestores Comerciais, Técnicos Comerciais e Gestores Telefónicos.

O modelo agora aprovado não compromete outros mecanismos de animação / orientação da Força de Vendas que, eventualmente, se justifiquem aplicar, tendo em consideração a evolução do ritmo de vendas e objectivos da PT no futuro próximo.

A título de experiência este programa será implementado nos últimos 4 meses de 1999, tendo-se iniciado no passado dia 1 de Setembro de 1999.

Ganhe Prémios Fabulosos

O programa tem três períodos de avaliação e abrange os seguintes produtos/serviços/prémios:

Período Setembro a Outubro	Período Novembro a Dezembro	Período Setembro a Dezembro
Prémio PT: 6 Cheques Viagem entre 250.000\$00 e 350.000\$00. Para: Vendas de Novos Acessos Frame Relay (Qualquer Débito).	Prémio PT: 6 Cheques Viagem entre 250.000\$00 e 350.000\$00 Para: Produto/Serviço a definir	Prémio PT: 6 Cheques Viagem entre 500.000\$00 e 600.000\$00 Para: Vendas de 0800; 0808; 0707
Prémio Telepac: Vários Cheques Viagem Para: Prazo Médio de Recebimentos	Prémio Telepac: Vários Cheques Viagem Para: Prazo Médio de Recebimentos	Prémio Telepac: Vários Cheques Viagem Para: Prazo Médio de Recebimentos

Regulamento do Programa

PT Prémios PT C Prémiações



Âmbito

abrangem todas as equipas de vendas da DNE e do mercado empresarial da DON A e DON M;

- Segmento A – Gestor Cliente; Assistente Comercial
- Segmento B – Gestor Telefónico de Cliente; Técnico Comercial; Assistente Comercial
- Segmento C – 2 Técnicos Comerciais; Assistente Comercial
- Seg. SOHO – 2 Técnicos Comerciais; Assistente Comercial

CrITÉRIOS de avaliação

Os prémios serão atribuídos de acordo com os seguintes critérios:

A equipa ou equipas que, em cada período de avaliação (trimestral ou anual) obtenha os melhores resultados nos objectivos previamente definidos.

- A melhor equipa de cada segmento (A, B, C e SOHO) Prémios Trimestral
- A melhor equipa a nível nacional Prémio anual
- E também...

As equipas que sejam sorteadas entre as restantes equipas participantes, de acordo com os critérios definidos para cada período de avaliação

Avaliação trimestral

Trimestralmente o Comité Estratégico (constituído por responsáveis DNE, DON A e DON M) poderá seleccionar uma ou várias campanhas orientadas para os diferentes segmentos, e define os objectivos alinhados com a estratégia de marketing;

As equipas que em cada segmento atinjam os objectivos fixados para o período são candidatas ao prémio, sendo-lhes atribuídos "títulos de participação";

Cada "título de participação", devidamente numerado, é atribuído de acordo com grau de realização dos objectivos segundo critérios de pontuação abaixo definidos. Os elementos das 4 equipas participantes (uma de cada segmento com mais "títulos de participação" terão direito a um cheque viagem

De entre as restantes equipas candidatas serão sorteadas mais 2 equipas (de entre todos os segmentos) a quem serão atribuídos prémios em material de telecomunicações.

Avaliação anual

O Comité Estratégico selecciona para o ano civil o pacote de produtos/serviços ou campanhas e define os objectivos alinhados com a estratégia de marketing podendo no decurso do ano haver actualização de acordo com novas campanhas a serem lançadas;

A equipa melhor colocada no final do ano, com base nos critérios a definir, receberá um cheque de viagem;

Das restantes equipas que constituem o TOP 20, serão sorteadas 3 às quais serão igualmente atribuídos cheques viagem;

Prémios a atribuir

Melhor equipa do Trimestre em cada segmento – cheque viagem no valor de 150 contos (cada elemento da equipa)

Equipas sorteadas no Trimestre – produtos e serviços de telecomunicações no valor de 100 contos (a dividir pela equipa)

Prémio Marconi

o melhor equipa do Ano – cheque viagem no valor de 400 contos (cada elemento da equipa)

As equipas sorteadas no Ano – cheque viagem no valor de 100 contos (cada elemento da equipa)

Os prémios são comparticipados pelas principais empresas fornecedoras de equipamentos da PT Comunicações – Alcatel; Siemens; Elocor e Octal- que se interessam aliar à PT Comunicações neste programa.

Operacionalização

Podem concorrer as equipas cujos membros - Gestores Cliente, os Gestores Telefónicos de Cliente, os Técnicos Comerciais e os Assistentes Comerciais - tenham nomeados no início do programa (trimestre ou ano).

Para efeitos de apuramento da performance das equipas participantes serão contabilizados os resultados registados nas aplicações informáticas de controlo da actividade comercial.

Os títulos de participação são atribuídos tendo em atenção, no caso de produtos e serviços, a pontuação constante da tabela de marketing e de acordo com a seguinte regra: - a cada 500 pontos corresponde 1 "título de participação". No caso de outras campanhas será definida a pontuação tendo em atenção a especificidade das mesmas.

Um júri para análise dos resultados, realização do sorteio e divulgação dos resultados será constituído pelos elementos do "Comité Estratégico".

Os sorteios realizam-se no fim de cada trimestre, semestre e ano dependendo do tipo de prémio e período de avaliação definido para cada um.

A entrega dos prémios será feita nos encontros por segmento a realizar trimestralmente e no encontro anual da força de vendas.

Prémio associado à venda pelas equipas comerciais da PT Comunicações e produtos e serviços Marconi.

As campanhas são propostas pela Marconi e após avaliadas pelo Comité Estratégico são divulgadas junto das equipas.

As regras base para poderem participar são comuns a todo o programa.

Âmbito

- Segmento A – Gestor Cliente; Assistente Comercial
- Segmento B – Gestor Telefónico de Cliente; Técnico Comercial; Assistente Comercial
- Segmento C e Segmento SOHO
– 2 Técnicos Comerciais; Assistente Comercial

Critérios de avaliação

Podem participar nesta acção todas as equipas com adesões aos planos Marco efectuadas no período da campanha.

São apenas considerados os planos que se encontrem activos na data fixada para a avaliação e que apresentem tráfego internacional.

Os prémios serão atribuídos da seguinte forma:

- Às equipas com maior número de "títulos de participação" em cada segmento
- Às três equipas sorteadas de entre as restantes

Avaliação Semestral

As equipas serão pontuadas da seguinte forma:

• Atribuída uma pontuação de 20 pontos por cada adesão a um Plano de Afiliação com ou sem esquema de descontos;

• Atribuída uma pontuação de 15 pontos por cada adesão a um esquema de desconto, cuja adesão ao plano tarifário, por parte do mesmo cliente, tenha ocorrido em data anterior ao início da campanha;

• Atribuída uma pontuação de 40 pontos por cada cliente recuperado à concorrência, dentro do período em análise. Entende-se por recuperado um cliente que foi desactivada a opção de pré-selecção e activado o Plano;

• Cada 40 pontos será atribuído um título de participação, de modo que um maior número de adesões efectuará a probabilidade de êxito.

Prémios a atribuir

Para cada equipa de cada segmento no Semestre—cheque viagem no valor 300.000 esc.

Equipas Sorteadas

- 1º prémio sorteio – 150.000 esc
- 2º prémio sorteio – 120.000 esc
- 3º prémio sorteio – 90.000 esc

Os cheques viagem serão repartidos equitativamente pelos elementos que constituem a equipa ganhadora.

Prémio PT:Prime

Prémio PT:Prime

Os objectivos fundamentais do esquema de incentivos para a PT Comunicações são a recompensa por desempenhos excepcionais e a motivação para a promoção do Portfólio Prime.

As campanhas são propostas pela PT Prime e aprovadas pelo Comité Estratégico. As regras base para poderem participar são comuns a todo o programa.

Âmbito

Equipas comerciais da PT Comunicações responsáveis pelos clientes empresariais

- Segmento A – Gestor Cliente; Assistente Comercial
- Segmento B – Gestor Telefónico de Cliente; Técnico Comercial; Assistente Comercial
- Segmento C – 2 Técnicos Comerciais; Assistente Comercial

CrITÉRIOS de avaliação

Há uma componente de prémio directo e uma componente mista de sorteio ligada ao valor de facturação e negócios angariados de produtos e serviços PT Prime (ambos os prémios serão atribuídos no fim do ano).

Os prémios são atribuídos:

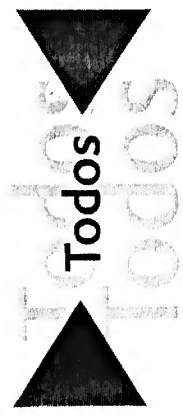
- **Prémio para Angariação** – Às melhores equipas de cada segmento e às equipas vencedoras no sorteio em cada segmento, em função das vendas de novos acessos em comunicação de dados.
- **Prémio para Facturação** – À equipa com maior performance em termos de facturação e a mais 3 equipas encontradas por sorteio. Entenda-se por performance, a melhor variação na facturação base da sua carteira no que se refere ao Portfólio Prime.

Resumindo...

É um programa inovador que visa dinamizar ainda mais o negócio da PT Comunicações

Relembrando:

- Quem entra?
- Segmento A
 - Segmento B
 - Segmento C
 - Segmento SOHO



Quais os prémios?

- Viagens
- Produtos e Serviços de Telecomunicações

Atractivos

Quando são atribuídos?

Trimestre	Semestre	Ano
PT Comunicações	Reuniões semestrais por segmento	Encontro da Força de vendas
Marconi	Reuniões semestrais por segmento	Encontro da Força de vendas
PT Prime		Encontro da Força de vendas

Prémio Angariação

Prémio para melhor equipa de cada segmento é atribuído à equipa com maior número de vendas em comunicação de dados. Para esse efeito são considerados os serviços definidos para o período.

São atribuídas "títulos de participação" às restantes equipas em função das vendas das contabilizadas de acordo com as respectivas pontuações atribuídas a cada produto. De entre todos os títulos, será sorteada uma equipa por cada segmento de clientes (A, B, C).

Prémio para Facturação

objectivo deste sistema é premiar a manutenção da facturação base das reitras de clientes e incentivar a angariação de novos negócios.

prémio para a melhor equipa de entre todos os segmentos, será atribuído em função da melhor variação na vertente facturação global Portfólio Prime.

Para determinação das 3 equipas sorteadas, serão incluídas todas as equipas cuja variação de facturação global não seja inferior a um decréscimo de 10% do valor base da facturação da carteira.

Prémios a atribuir

- Melhor equipa em cada segmento no Prémio Angariação - Cheque viagem de 125.000\$00 (por cada elemento);
- Equipas sorteadas em cada segmento no Prémio Angariação - Cheque viagem de 100.000\$00 (por cada elemento);
- Melhores equipas e equipas sorteadas no prémio para Facturação Anual Viagem organizada Prime.

Sistema de Objectivos e Incentivos

(SAC - Serviço Atendimento Comercial)

Como se processa a avaliação

Grelha de Avaliação Qualitativa

Valores da Empresa

Orientação para os resultados

Expresso em crescimento, criação de valor, eficácia e eficiência

Satisfação do cliente

Expresso em atitude proactiva, qualidade de serviço e parceria com os clientes

Espirito ganhador

Expresso no gosto pela mudança, inovação, risco, conquista

Espirito de grupo

Expresso em trabalho de equipa, solidariedade, partilha de valores e corresponsabilidade

Respeito e confiança nos outros

Expresso na integridade das relações com os outros, no respeito pela sua autonomia e na confiança nas suas capacidades

ANEXO XVI

EXCERTO DE ARGUMENTÁRIO PARA A FORÇA DE VENDAS DA PT OPTIMUS - CAMPANHA NOVOS PREÇOS INTERNACIONAIS

ARGUMENTÁRIO PARA A FORÇA DE VENDAS DA PT



Da campanha publicitária dos novos preços das chamadas internacionais da Optimus na imprensa, e independentemente de nalgumas situações apresentarem de facto preços baixos, revelam-se algumas artimanhas e formas pouco claras de informar, confundindo e mistificando o mercado, em que muitas vezes o preço anunciado não corresponde ao preço efectivamente facturado. Assim, é necessário ter atenção a alguns factores e argumentos que permitam à nossa Força de Vendas esclarecer devidamente os Clientes (os valores referenciados não incluem IVA).

35\$00/Minuto - Plano Especial

Na peça publicitária inserida nos diversos jornais nacionais verifica-se que a Optimus destaca o valor de 35\$00/minuto, comparando-o com o preço médio de 96\$00/minuto da rede fixa (numa chamada de 3 minutos em horário normal) para os EUA e Canadá. No entanto, é necessário alertar o seguinte:

O valor de 35\$00 é também aplicado para a União Europeia, Suíça e Noruega, em qualquer dia e a qualquer hora (preço único), enquanto que a PT/Marconi tem preços diferenciados conforme o destino (mais elevado para os EUA, mais baixo para Espanha) e o período horário (normal, económico), além do plano **Marconi Prime-Rate (MPR)** que oferece descontos a partir de 40 mil escudos mensais, com níveis que vão de 8% a 25%.

Este preço é válido apenas para o **Plano Especial**, no qual o cliente tem que suportar um custo fixo mensal de 7.700\$00, sem direito a *plafond* de minutos (valor muito superior aos actuais 2.010\$00 da linha telefónica fixa).

Considerando este custo fixo por linha/telefone o cliente do **Plano Especial** só terá vantagens se a sua utilização média mensal, em chamadas internacionais para aqueles países, for superior a 2 horas (no entanto, se as chamadas forem todas para Espanha terá que ter um consumo mínimo de cerca de 3 horas/linha; se as chamadas forem destinadas somente aos EUA, o cliente terá vantagem a partir de 1 hora/mês/linha). Saliente-se que o consumo médio mensal de tráfego internacional por linha, no mercado empresarial, é de apenas 23 minutos.

No Plano Especial o cliente tem um custo de adesão de 5.000\$00, devido pelo cartão GSM (valor convertido em chamadas). Por outro lado, todas as chamadas são obrigadas a um consumo mínimo de 1 minuto (independentemente de durar 1 segundo ou 60 segundos).

São disponibilizados equipamentos gratuitamente ou a preço baixo, mas em contrapartida o cliente está sujeito a um contrato de permanência mínima de 1 ano.

(Argumento para campanha da Maxitel)

Estimado cliente,

Como sabe, é cada vez mais barato falar pela PT.

Desde o princípio do ano que a PT Comunicações baixou os preços das chamadas:

- As Chamadas Nacionais desceram **21%** no horário económico;
- AS Chamadas Regionais baixaram **20%** no horário económico.

Para além disso, a PT Comunicações oferece também as Chamadas Locais mais competitivas, sendo o preço apenas **2\$20**, após o primeiro minuto, no horário económico (preço do primeiro minuto 18\$70).

Mas para que as suas chamadas fiquem ainda mais baratas, poderá beneficiar de um desconto até **35%**, nas Chamadas Nacionais, se aderir ao Serviço Família e Amigos. Senão repare: ao ligar de *Coimbra para Lisboa* no horário económico e com o Serviço Família e Amigos, só paga **45\$00** por 5 minutos de conversação (inclui o custo dos 10 segundos iniciais que é de 10\$40).

Se costuma falar para o estrangeiro, poderá também beneficiar de um desconto de **20%**. Por exemplo, ao ligar de *Leiria para França*, ao fim de semana, pelo Plano Marconi Internacional acrescido do Plano Marconi Relação Mais, só paga **48\$00**, por 3 minutos de conversação.

Como vê há cada vez mais razões para falar pela PT.

Ligue já para **16200** (número grátis), informe-se das condições de adesão e subscreva estes e outros serviços que a PT tem para si.

Com os melhores cumprimentos,

RECLAMAÇÕES DE COMUNICAÇÕES DE AUDIOTEXTO REALIZADAS APÓS 1 DE MAIO 2001

CANAL DE ATENDIMENTO: Call Center (telefone, e-mail)

Motivos da Reclamação:

- a) Cliente assume que fez as comunicações mas não quer pagar
- b) Cliente assume que fez as comunicações mas foi vítima de burla
- c) Cliente que invoca violação da linha de rede

ARGUMENTÁRIO DE ATENDIMENTO (motivos "a" e "b")

Informação a prestar ao Cliente:

Perante uma reclamação de comunicações de S.V.A. deverá dizer o seguinte:

1. Agradecemos a sua reclamação pois é sempre uma oportunidade de esclarecermos as dúvidas suscitadas.
2. Se entende que não deve pagar tais comunicações nós vamos retirar o valor dessas comunicações da sua factura P.T. Comunicações.
3. Não sendo a P.T. Comunicações responsável pelo serviço de audiotexto, não tomará qualquer iniciativa de cobrança, nem suspenderá o serviço.
4.
 - a) Porém a informação sobre estas comunicações, bem como a sua identificação e morada de correspondência serão transmitidas ao prestador deste serviço que é _____, e este eventualmente virá a contactá-lo para a regularização desse débito.
 - b) Gostaria de o informar que poderemos proceder de imediato ao barramento do acesso a estes serviços caso pretenda.
(Se o cliente responder afirmativamente abrir de imediato requisição de barramento ao S.V.A.)
5. A P.T. Comunicações é totalmente alheia à actividade do audiotexto (S.V.A.), designadamente no que respeita à publicidade, preço, conteúdo, etc.
6. A actividade de audiotexto é exercida após registo do operador interessado, junto do Instituto das Comunicações de Portugal.
7. Desde que munido de prova desse registo no Instituto das Comunicações de Portugal, a P.T. Comunicações é obrigada a facultar a este operador as linhas necessárias para este efeito.
8. A fiscalização desta actividade é da responsabilidade do Instituto das Comunicações de Portugal e do Instituto do Consumidor, pelo que a P.T. Comunicações aconselha que os Clientes apresentem a sua reclamação junto destas entidades.

O Serviço Família e Amigos
permite ao cliente obter

para o máximo de 3
nas suas comunicações Nacionais (distância superior a 50 Km) e até 15% nas internacionais,
números de destino
O valor dos descontos é
apresentado na factura

VALOR DOS DESCONTOS

Chamadas Nacionais

- 20% no horário normal
- 35% no horário económico

Chamadas Internacionais

os numeros escolhidos for
os numeros escolhidos for

Adesão: Gratuita Mensalidade: 150\$00 (c/ IVA 17%)
Preço real de uma comunicação (Sem IVA)

	PT-COMUNICAÇÕES			PT-COMUNICAÇÕES		
	Nacional PT			Nacional PT - F&A		
	Normal	Económico	F.Semana	Normal	Económico	F.Semana
Call-setup	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
crédito tempo	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
preço por minuto s/IVA	18,00	9,00	9,00	18,00	9,00	9,00
Segundos						
1	16,0	16,0	16,0	12,8	10,4	10,4
30	22,0	19,0	19,0	17,6	12,4	12,4
60	31,0	23,5	23,5	24,8	15,3	15,3
90	40,0	28,0	28,0	32,0	18,2	18,2
120	49,0	32,5	32,5	39,2	21,1	21,1
150	58,0	37,0	37,0	46,4	24,1	24,1
180	67,0	41,5	41,5	53,6	27,0	27,0
210	76,0	46,0	46,0	60,8	29,9	29,9
240	85,0	50,5	50,5	68,0	32,8	32,8
300	103,0	59,5	59,5	82,4	38,7	38,7

Preço real de uma comunicação (Com IVA)

	PT-COMUNICAÇÕES			PT-COMUNICAÇÕES		
	Nacional PT			Nacional PT - F&A		
	Normal	Económico	F.Semana	Normal	Económico	F.Semana
Call-setup	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
crédito tempo	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
preço por minuto c/IVA	21,06	10,53	10,53	21,06	10,53	10,53
Segundos						
1	18,7	18,7	18,7	15,0	12,2	12,2
30	25,7	22,2	22,2	20,6	14,4	14,4
60	36,3	27,5	27,5	29,0	17,9	17,9
90	46,8	32,8	32,8	37,4	21,3	21,3
120	57,3	38,0	38,0	45,9	24,7	24,7
150	67,9	43,3	43,3	54,3	28,1	28,1
180	78,4	48,6	48,6	62,7	31,6	31,6
210	88,9	53,8	53,8	71,1	35,0	35,0
240	99,5	59,1	59,1	79,6	38,4	38,4
300	120,5	69,6	69,6	96,4	45,2	45,2

Preço por minuto de uma comunicação (com IVA 17%)

Duração em minutos	PT-COMUNICAÇÕES			PT-COMUNICAÇÕES		
	Nacional PT			Nacional PT - F&A		
	Normal	Económico	F.Semana	Normal	Económico	F.Semana
1	36,3	27,5	27,5	29,0	17,9	17,9
2	28,7	19,0	19,0	22,9	12,4	12,4
3	26,1	16,2	16,2	20,9	10,5	10,5

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F.N. (1992), Motivação e qualidade: a quantificação da vontade, Lisboa, *Revista Expansão*, pp. 103-108.
- Almeida, F.N. (1996), Avaliação de desempenho para gestores, Lisboa, *McGraw Hill*.
- Appelbaum, S.H; St-Pierre, N. e Glavas, W. (1998), Strategic Organizational Change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, *Management Decision*, vol. 36 nº.5, pp. 289-299.
- Amabile, T.M. (1998), How to kill criativity, Boston, *Harvard Business School*, September-October, pp. 76-88.
- Baron, H. (1994), The motivation questionnaire, *Personnel Management*, vol. 26, pp. 67.
- Beirolas, M. (1998), Gestão comercial pela eficácia das equipas, Lisboa, *Revista Marketeer*.
- Boles, J.S; Barksdale, H.C; Johnson, J.T. (1997), Business relationships: an exanination of the effects of buyer-salesperson relationships on customer retention and willingness to refer and recommend, Bradford, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.12, nº. 3/4, pp. 248-58.
- Brashear, T.G; Bellenger, D.N; Barksdale, H.C. e Ingram, T.N. (1997), Salerperson behavior: antecedents and links to performance, Bradford, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.12, issue 3 e 4, pp. 1-5.
- Butler, T. e Wldroop J. (1999), *Ideas & work interactive* vol. IV, issue 4, Boston, *Harvard Business School Publishing*, September.
- Cespedes, F.V. e Goode, L. (1992), MCI Vision, Boston, *Harvard Business School*, nº.9-592-083, November.
- Chambers, J. (Junho/1999), Como a Cisco enriqueceu com a net, Lisboa, *Revista Exame*, pp. 208-210.
- Ferreira, J.M.C; Neves, J; Abreu, P.N. e Caetano, A. (1996), Psicossociologia das Organizações, Lisboa, *McGraw Hill*.

- Gilliis, C; Pitt, L; Robson, M. e Berthon, P. (1998), Communication in the salesperson/customer dyad: an empirical investigation, Bradford, *Marketing Intelligence Planning* vol. 16 nº. 2, pp. 101-107.
- Harmon, H.A; Jurkus A.F; Webster, R.L. e Hammond, K.L. (1997), A gender blind system for promotion in the salesforce, Bradford, *Marketing Intelligence Planning* vol. 15 nº. 1, pp. 28-31.
- Horsky, D. e Nelson, P. (1996), Evaluation of salesforce size and productivity through efficient frontier benchmarking, *Marketing science*, vol.15, nº.4, pp. 301-320.
- Jordão, J. (Julho/1999), Dê ouvidos à sua equipa, Lisboa, *Revista Exame*, pp. 144-147.
- Kerr, S. (1997), Ultimate rewards, what really motivates people to achieve, Boston, *Harvard Business Review Book*.
- Kohn, A. (1993), Why incentive plans cannot work, in Kerr, S. (1997), Ultimate rewards, what really motivates people to achieve, Boston, *Harvard Business Review Book*.
- Larson, M. (1997), Salesforce effectiveness – An Opportunity for Growth, *Management Development Review*, vol. 10, issue 5, pp.171-172.
- Lendrevie, J; Lindon, D; Dionisio, P. e Rodrigues, V.(1996), Mercator, Lisboa, *Publicações D.Quixote*.
- Machuret, J.J; Deloche, D. e D'Amart, J.C. (1996), Teoria e práticas da via da qualidade nos sistemas de vendas, Lisboa, *Publicações D.Quixote*.
- Montcel, H.T. (1992), Dicionário de Gestão, Lisboa, *Publicações D.Quixote*.
- Nabo, F.M. (1998), As telecomunicações no virar do século, Lisboa, *Cadernos de Economia*.
- Neves, A.L. (1998), Motivação para o trabalho, Lisboa, *Editora RH*.
- Neves A.L. (1996), Avaliação de desempenho para gestores, Lisboa, *Ed. McGraw-Hill*
- Piercy, N.F; Cravens, D.W. e Morgan, N.A. (1998), Salesforce Performance and Behaviour-based Management Processes in Business-to-business Sales Organizations, Bradford, *European Journal of Marketing*, vol.32, nº. 1 e 2, pp. 79-100.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993), Pesquisa de mercados, Lisboa, *Editora Sílabo*.
- Richardson, L. (1998), Five-Minute Sales Coaching, *Training & Development*, Philadelphia.



- Rodrigues, J.V; Guerra P.B. e Câmara P.B. (1997), Humanator, Lisboa, *Publicações D.Quixote*.
- Salmon, W.A. (1999), The New Supervisor's Survival Manual, *Amacom*.
- Scarnati, J.T. (1998), Beyond Technical Competence: Caring to Understand, *Career Development International*, vol.3 nº. 4, pp. 145-148.
- Shapiro, B.P. (1998), The High Impact Salesforce – The Investment You Can't Afford Not to Make, *Harvard Business School*, Boston, nº.9-909-002, pp. 1-4 e nº.9-595-018, pp. 1-23.
- Shapiro, B.P; Slywotzky, A.J; Doyle, S.X. (1998), Strategic Sales Management: A Boardroom Issue, Boston, *Harvard Business School*, nº.9-595-018, pp. 1-4.
- Simpson, W.A. (1990), A motivação, Lisboa, *Gradiva Editora*.
- Winter, G. (1992), A gestão e o ambiente, Lisboa, *Texto Editora*.
- Yin, R.K. (1994), Case Study Research, Design and Methods, Londres, *Sage Publications*.